

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CEO QUE LIDERAN
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE CRECIMIENTO EXTRAORDINARIO
EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS.**

**KAREN FERNANDA JIMÉNEZ HERNÁNDEZ
LADY CATALINA VALERO AMADO**

**TRABAJO DIRIGIDO PARA CERTIFICACIÓN DE ÉNFASIS EN
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
EMPRENDIMIENTO**

**DIRECTORA
MSC. DIANA CAROLINA CABRA BALLESTEROS**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
DECANATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

2022



Atribución – No comercial – Compartir igual: Esta licencia permite a otros distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir de tu obra de modo no comercial, siempre y cuando te den crédito y licencien sus nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. Para cualquier uso se debe informar a los autores.

Publicado en 2022 por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia. TEL: +571 668 36 00

RESUMEN

En los últimos años se ha puesto de manifiesto que una gestión hábil, sobre todo de los líderes dentro de las organizaciones, es un factor determinante para alcanzar el éxito empresarial. Sin embargo, a pesar de que la literatura destaca la importancia del CEO dentro de la organización, no se mencionan las características específicas del director ejecutivo que le permiten llevar una empresa a lograr un crecimiento extraordinario. En este sentido, el objetivo de esta investigación es caracterizar los perfiles de los CEO que lideran empresas de base tecnológica con un crecimiento extraordinario en el sector de los servicios financieros. Para ello, se realiza un análisis exhaustivo de la literatura para determinar aquellas características que los CEO tienen en común, y cómo impactan en la creación de valor, la obtención de retornos positivos en las empresas que tienen a su cargo, y el crecimiento extraordinario de las mismas.

Así pues, a partir de la recopilación de información que tiene en cuenta los CEO de empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario, se obtiene como resultado que tanto la capacidad de razonamiento, la orientación al logro y la habilidad para recolectar información son características comunes. Asimismo, la habilidad de toma de decisiones y tener liderazgo son también esenciales y la mayoría de los CEO las cumplen. Por su parte, se observa que, en menor medida, pero no menos importante, se encuentran las habilidades de innovación, trabajo en equipo, estrategia, aprender a aprender, la resolución de problemas y conocimientos informáticos. De esta forma, se llega a la conclusión que son estas características las que permiten que una empresa del sector financiero por medio de la gestión del director ejecutivo alcance crecimiento extraordinario.

ABSTRACT

In recent years it has become clear that skillful management, especially of leaders within organizations, is a determining factor in achieving business success. However, although the literature highlights the importance of the CEO within the organization, there is no mention of the specific characteristics of the CEO that allow him/her to lead a company to achieve extraordinary growth. In this sense, the objective of this research is to characterize the profiles of CEOs leading technology-based companies with extraordinary growth in the financial services sector. To this end, an exhaustive analysis of the literature is carried out to determine those characteristics that CEOs have in common, and how they impact the creation of value, the achievement of positive returns in the companies they are in charge of, and the extraordinary growth of these companies.

Thus, from the collection of information that takes into account the CEOs of technology-based companies with extraordinary growth, it is obtained as a result that both reasoning ability, achievement orientation and the ability to collect information are common characteristics. Likewise, decision-making skills and leadership are also essential and most of the CEOs fulfill them. To a lesser extent, but no less important, are the skills of innovation, teamwork, strategy, learning to learn, problem solving and computer literacy. Thus, it is concluded that it is these characteristics that allow a company in the financial sector to achieve extraordinary growth through the management of the CEO.

GLOSARIO

- **Crecimiento extraordinario:** El crecimiento empresarial extraordinario se asocia al entendimiento de obstáculos presentes dentro de cada compañía, de tal manera que las empresas puedan alcanzar este crecimiento mediante la implementación de programas, estrategias y proyectos. Todo esto con el objetivo, de contribuir a removerlos, y asegurarse de que estos lleguen de manera efectiva, oportuna y tengan impacto en los clientes y el ecosistema (iNNpuls Colombia, 2016).
- **Ecosistema de innovación:** Un ecosistema de innovación es el entorno de cooperación que rodea las actividades de innovación de sus actores en evolución conjunta, organizados a través de procesos de co-innovación, y que dan como resultado la co-creación de nuevo valor a través de la innovación (Klimas & Czakon, 2022).
- **Empresas de base tecnológica:** Las empresas de base tecnológica (EBT) son aquellas empresas que centran sus actividades en la aplicación y descubrimiento de nuevas tecnologías con el objetivo de generar nuevos productos, servicios y procesos caracterizados por la innovación tecnológica (Universidad de Murcia, 2018).
- **Fintech:** las Fintech son startups que desarrollan un modelo de negocio que se nutre de la tecnología de las TIC's así como de los distintos recursos que ofrecen los medios digitales (Leasein, s.f.).
- **Personal skill high-growth firms:** Habilidades personales empresas de alto crecimiento.

- **Personal skill:** Habilidades personales.
- **Regtech:** Este término está compuesto por dos partes, la primera 'Reg' que alude a regulación y 'tech' a tecnología. Dado esto, la Regtech es una tecnología que ayuda a los bancos a cumplir con la regulación de una manera más ágil y eficiente (Álvarez, 2017).
- **Spin-off:** Las spin-off son iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios (OTRI - Universidad de Granada, s.f.).
- **Startup:** Una Startup es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente (Golan, 2022).
- **Top management team:** Equipo directivo superior.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 3 |
| GLOSARIO..... | 5 |
| LISTADO DE TABLAS..... | 9 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA..... | 14 |
| 2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 17 |
| 2.3. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN | 19 |
| 3. OBJETIVOS..... | 20 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 20 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 20 |
| 4. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA | 21 |
| 4.1. GLOBALIZACIÓN Y ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN..... | 21 |
| 4.2. SECTOR FINANCIERO..... | 23 |
| 4.3. EL CEO..... | 26 |
| 4.4. CARACTERIZACIÓN DE UN PERFIL..... | 31 |
| 5. METODOLOGÍA..... | 38 |
| 5.1. DISEÑO METODOLÓGICO..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES | 39 |
| 6. EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA CON CRECIMIENTO EXTRAORDINARIO EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS | 43 |
| 6.1. EMPRESAS FINTECH CON CRECIMIENTO EXTRAORDINARIO | 46 |
| 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 73 |
| 7.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN-DATOS Y CONOCIMIENTOS GENERALES..... | 73 |
| 7.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN - HABILIDADES Y COMPETENCIAS | 75 |
| 7.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN - EXPERIENCIA LABORAL Y DESEMPEÑO..... | 76 |
| 8. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS..... | 79 |
| 8.1. CONCLUSIONES | 80 |
| 8.2. TRABAJOS FUTUROS..... | 81 |
| REFERENCIAS..... | 83 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. <i>Variables para caracterizar un perfil de un CEO</i> | 36 |
| Tabla 2. <i>Conocimientos generales de los CEO</i> | 73 |
| Tabla 3. <i>Habilidades y competencias</i> | 75 |
| Tabla 4. <i>Experiencia laboral y desempeño</i> | 76 |

1. INTRODUCCIÓN

En una sociedad que experimenta transformaciones continuas el término de globalización se refiere a los diferentes cambios económicos, culturales, políticos y sociales que consisten en generar una mayor comunicación e interdependencia entre los diferentes países del mundo, enlazando sus mercados por medio de esos cambios que han modificado la estructura del mundo en las últimas seis décadas (Curzio, 2018). En este sentido, a la globalización se le atribuye la creciente expansión y consolidación de los diferentes mercados, donde la innovación, tecnología y el emprendimiento han sido unas de las principales fuentes de crecimiento de las economías más importantes en el sector de servicios financieros. Así pues, este proceso de convergencia mundial ha significado una mayor integración económica de gran parte de los países alrededor del mundo, esto a causa del aumento del volumen y diversidad del comercio internacional de bienes y servicios con un alto valor agregado. Además, dentro de los innumerables beneficios de la globalización, el alcance del capital físico y humano, los tratados entre las diferentes economías y el acelerado crecimiento tecnológico también han impactado de forma positiva en las esferas culturales, políticas, económicas y sociales. En este orden de ideas, es posible notar que estar exento de la influencia que este proceso ejerce es poco probable, influencia que deja como resultado crecientes amenazas competitivas y una evaluación continua de como los recursos humanos interactúan con el acelerado crecimiento económico, tecnológico y global.

Por su parte, en los últimos años el auge de los recursos intangibles ha crecido de forma paulatina, tomando gran fuerza en el mundo académico y profesional; ya que estos representan habilidades y características propias de los grandes líderes. Así pues, dado el alcance e importancia de los activos intangibles es válido realizar un análisis de cuál es el origen de estos activos y porque la ventaja competitiva que estos brindan es tan importante dentro de las organizaciones. De tal manera que, a través del conocimiento y aprendizaje, el uso e implementación de tales activos permita llevar a las nuevas compañías a niveles más altos. Sobre esta base se plantean que los recursos humanos y su gestión son de los principales pilares de la competitividad de las empresas globales (Chamorro & Tato, 2005). Desde este punto de vista los recursos humanos son la entrada de las empresas a mercados competitivos y dinámicos. Asimismo, las economías actuales ligadas a la globalización se caracterizan principalmente por el conocimiento, la información y el uso de nuevas tecnologías, es allí en donde la economía fundamenta su crecimiento y competitividad. En este orden de ideas, se puede decir que el conocimiento provisto formado e integrado es una de las principales ventajas competitivas de las empresas.

Cabe destacar que además de los recursos humanos, la innovación juega un papel fundamental en las empresas y por ende en la economía en su conjunto. La innovación representa una forma diferente de pensar y de llevar a cabo las cosas y esto se ve reflejado en los productos y servicios que se llevan al mercado. Es allí en donde surge el concepto de ecosistema de innovación, en este se implementan y desarrollan todas las acciones necesarias para crear innovaciones exitosas. De esta forma, se tiene que la globalización, el creciente desarrollo de nuevas tecnologías y la necesidad constante de crecimiento de las

economías llevaron a que los ecosistemas de innovación generen un entorno adecuado para llevar a término todas las acciones necesarias para efectuar la innovación; una nueva idea de un producto o servicio, nuevas formas de producción y nuevas formas de pensar requieren ambientes adecuados para así poder generar una innovación que se pueda proyectar a largo plazo.

Además de esto, “en la última década, más o menos, se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional” (Whetten & Cameron, 2005). Sin duda alguna el siglo XXI se ha caracterizado por cambios transformacionales rápidos y caóticos, en donde las relaciones humanas han cobrado mucha importancia debido a la era de información creciente y nuevas tecnologías. Estas últimas se han convertido en aliados claves del éxito de grandes compañías, es por esto que su estudio e influencia son tan importantes en la actualidad.

Todas estas fluctuaciones del mercado muestran la necesidad de innovar y diseñar nuevas estrategias al interior de las empresas que permitan contrarrestar los efectos de la coyuntura actual. Es allí en donde el desarrollo de las habilidades directivas y la formación de los CEO cobra gran importancia, ya que, sus habilidades y conocimientos han permitido llevar a empresas de base tecnológica a tener un crecimiento extraordinario. Teniendo en cuenta esto, conocer y analizar los factores internos y externos que influyen en las habilidades y comportamientos de los CEO que han innovado en el mercado es esencial para entender

como estos líderes han dado un giro trascendental en cuestiones de avance en los diferentes sectores de la economía.

La caracterización de los perfiles de los CEO brinda una gran ventaja a nivel académico y organizacional, ya que la implementación de capacitaciones y semilleros que permitan forjar estas habilidades y conocimientos para los futuros CEO de las empresas presentará ventajas en el mediano y largo plazo. De esta forma, el crecimiento empresarial y económico sería aun mayor con grandes distintivos como lo son la tecnología, innovación y valor agregado en los diferentes productos y servicios de los distintos sectores económicos.

A continuación, se describe la composición del documento de este trabajo de investigación: en el primer apartado, se presentan los antecedentes del problema, la justificación de la investigación y la pregunta de investigación. Luego, en el siguiente apartado se determinan los objetivos de la investigación, general y específicos. En cuanto al tercer apartado, se desarrolla el marco teórico y la revisión de la literatura, que contiene información acerca de la globalización, los ecosistemas de innovación, del sector financiero y del CEO y su caracterización. Seguidamente, se presenta la metodología de la investigación, donde se expone el diseño metodológico, y las fases y actividades a seguir. En el próximo apartado, se desarrolla la recopilación de información que contiene la literatura acerca de los CEO de empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector financiero. Luego, se evidencian los resultados y la discusión de la investigación. Después, se determinan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación para trabajos futuros. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el 2019 los sectores económicos con mayor aportación al PIB son: el sector financiero que representa el 20%, sector de servicios con una aportación del 15,3%, sector de comercio con un 12%, sector industrial que aporta el 8,3%, y el sector de minería y petróleo con 8%. Asimismo, se tiene que durante el 2019 el PIB de Colombia registró un crecimiento del 3,3% con respecto a 2018, donde este dinamismo se dio gracias a los crecimientos de los siguientes sectores económicos: financiero y de seguros con una aportación del 5.7%, administración pública, defensa, educación y salud que representaron el 4,9% y comercio al por mayor y al por menor con un 4,9%. Resaltando que la variación positiva del sector comercio esta explicada principalmente en el crecimiento de las ramas de reparación de vehículos automotores y motocicletas (5,2%), alojamiento y servicios de comida (4,7%), y transporte y almacenamiento (4,4%). (Superintendencia de Sociedades, 2020).

Ahora bien, teniendo en cuenta que el impacto de la coyuntura de pandemia generada por el COVID-19 que se vive actualmente afectó a todos los sectores económicos, se tiene que los más afectados fueron los sectores de: construcción, industria y minería, pues las medidas de restricción han perturbado las cadenas de suministro limitando de esta forma la actividad productiva de estos sectores. Por su parte, se destaca que sólo tres sectores crecieron: inmobiliario, financieros y de seguros, agricultura, ganadería, caza y pesca, los cuales

representan el 25% del valor agregado del país. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Por otra parte, según el “Informe de 1.000 empresas más grandes del país” realizado por la Superintendencia de Sociedades (2020), que se llevó a cabo teniendo en cuenta la información financiera del año 2019, el sector que presentó la mayor participación en ingresos operacionales para el 2019 fue el sector servicios (29,3%) y seguidamente el sector comercio con un 27,7%, donde el sector servicios es el más grande por contar con activos por un valor de \$475 billones, presentando así el margen más alto, donde por cada \$100 de ingresos obtiene \$15,6 en ganancias.

De igual forma, se encuentran los mismos resultados de acuerdo con la información otorgada por la ANDI (2020), donde para el año 2020 la mayoría de los sectores económicos se contrajeron, entre estos se exceptúan aquellos que lograron mantener su operación durante todo el año y cuya demanda no ha estado tan afectada, es decir, sectores como: agricultura (2,8%), actividades financieras y de seguros (1,6%) y actividades inmobiliarias (2,1%). Por el contrario, se encuentran los sectores que mostraron una significativa reducción que son: construcción (-23,4%); comercio, almacenamiento, hotelería y restaurantes (-17,8%) y actividades artísticas y de entretenimiento (-23,4%). Además, con respecto al sector industria también se evidenció una caída de 7.7%, contra el crecimiento de 1.2% en el año 2019.

De esta forma, se evidencia que las ramas del sector secundario (industria y construcción), son las de peor rendimiento, lo cual ya sucedía antes de la llegada del COVID-19 en Colombia. Por su parte, el sector primario reportó un crecimiento anual en diciembre de -

4%, frente a una variación de 2.2% en 2019. Ese resultado obedece principalmente a la dinámica de las actividades de agricultura, caza y pesca, que crecieron 8.1%. Finalmente, las actividades terciarias, que corresponden al comercio y los servicios, presentaron una caída de 0.1%, pero en el caso de las actividades inmobiliarias y las financieras y de seguros fueron las de mejor desempeño. (Santamaria, 2021)

Entonces, teniendo en cuenta lo anterior y que estos sectores económicos actualmente se encuentran ligados a la globalización, se caracterizan principalmente por el conocimiento, la información y el uso de nuevas tecnologías, factores en los cuales se fundamenta su crecimiento y competitividad, y de donde se puede destacar la importancia de los recursos intangibles durante los últimos años, que representan habilidades y características propias de los grandes líderes. Así pues, teniendo presente el alcance y esencia de los activos intangibles es válido realizar un análisis del porque la ventaja competitiva que estos brindan es tan importante dentro de las organizaciones y su influencia en el crecimiento de estas, pues es través del conocimiento y aprendizaje, el uso e implementación del recurso humano, que en este caso estará enfocado en el CEO, lo que permite llevar a las nuevas compañías a niveles más altos de crecimiento. aunque existe una amplia bibliografía que resalta la relevancia del CEO frente a las decisiones de la compañía y el desempeño de esta, se encuentra menos evaluación y reconocimiento con respecto a cuáles son las habilidades y características individuales que permiten justificar la variabilidad en los estilos de gestión que contribuyen a evidenciar la diferenciación en el rendimiento de las empresas. En este caso, el avance del sector financiero ha estado ligado al crecimiento e influencia de los CEO dentro de las empresas de base tecnológica, y por tanto para profundizar esta

influencia, resulta pertinente estudiar cuales son las características de los perfiles de los CEO que lideran estas compañías, y de tal forma determinar cuál es la singularidad que existe en ellos. Así pues, por medio de esta investigación se pretende realizar un análisis de las principales competencias que poseen los CEO, y como estas impactan en la creación de valor, la obtención rendimientos positivos en las empresas que tienen a su cargo, y el crecimiento de estas.

2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la última década, más o menos, se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional” (Whetten & Cameron, 2005). Sin duda alguna el siglo XXI se ha caracterizado por cambios transformacionales rápidos y caóticos, en donde las relaciones humanas han cobrado mucha importancia debido a la era de información creciente y nuevas tecnologías. Estas últimas se han convertido en aliados claves del éxito de grandes compañías, es por esto por lo que su estudio e influencia son tan importantes en la actualidad.

De igual forma, en los últimos años el auge de los recursos intangibles dentro de las empresas ha crecido de forma paulatina tomando gran fuerza en el mundo académico y profesional, pues estos recursos representan las habilidades y características propias de los grandes líderes. Así pues, dado el alcance e importancia de los activos intangibles es válido realizar un análisis de cuál es el origen de estos activos y porque la ventaja competitiva que

estos brindan es tan importante dentro de las organizaciones, y así conocer de qué modo, a través del conocimiento y aprendizaje, el uso e implementación de tales activos permite llevar a las compañías a niveles más altos de crecimiento. Sobre esta base se planteará que los recursos humanos y su gestión son de los principales pilares de la competitividad de las empresas globales (Chamorro & Tato, 2005), por lo que los recursos humanos vendrían siendo la entrada de las empresas a mercados competitivos y dinámicos.

Por otra parte, cabe destacar que además de los recursos humanos, la innovación juega un papel fundamental en las empresas y por ende en la economía en su conjunto. La innovación representa una forma diferente de pensar y de llevar a cabo las cosas y esto se ve reflejado en los productos y servicios que se llevan al mercado. Es allí en donde surge el concepto de ecosistema de innovación, y es en este dónde se implementan y desarrollan todas las acciones necesarias para crear innovaciones exitosas. De esta forma, se tiene que la globalización, el creciente desarrollo de nuevas tecnologías y la necesidad constante de crecimiento de las economías llevaron a que los ecosistemas de innovación generen un entorno adecuado para llevar a término todas las acciones necesarias para efectuar la innovación; una nueva idea de un producto o servicio, nuevas formas de producción y nuevas formas de pensar requieren ambientes adecuados para así poder generar una innovación que se pueda proyectar a largo plazo.

Todas estas fluctuaciones que se presentan en el mercado muestran la necesidad de innovar y diseñar nuevas estrategias al interior de las empresas que permitan contrarrestar los efectos de la coyuntura actual. Es allí en donde el desarrollo de las habilidades directivas y

la formación de los CEO cobra gran importancia, ya que sus habilidades y conocimientos han permitido llevar a empresas de base tecnológica a tener un crecimiento extraordinario.

Teniendo en cuenta lo anterior, conocer y analizar los factores internos y externos que influyen en las habilidades y comportamientos de los CEO que han innovado en el mercado va a ser esencial para entender como estos líderes han dado un giro trascendental en cuestiones de avance en los diferentes sectores de la economía, principalmente en el sector de servicios financieros. En este sentido, la caracterización de los perfiles de los CEO nos brindará una gran ventaja a nivel académico y organizacional, ya que la implementación de capacitaciones y semilleros que permitan forjar estas habilidades y conocimientos para los futuros CEO de las empresas presentará ventajas en el mediano y largo plazo.

2.3. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las competencias que poseen los CEO que lideran empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Caracterizar los perfiles de los CEO que lideran empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar la literatura que contenga información sobre los perfiles de los CEO líderes de empresas de base tecnológica con un crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

- Determinar factores internos y externos que influyen en las habilidades y comportamientos de los líderes innatos de empresas de crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

- Identificar competencias de los CEO que influyen en el crecimiento extraordinario de las empresas del sector de servicios financieros.

4. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

4.1. GLOBALIZACIÓN Y ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN

En una sociedad que experimenta transformaciones continuas el término de globalización se refiere a los diferentes cambios económicos, culturales, políticos y sociales que consisten en generar una mayor comunicación e interdependencia entre los diferentes países del mundo, enlazando sus mercados por medio de esos cambios que han modificado la estructura del mundo en las últimas seis décadas (Curzio, 2018). En este sentido, a la globalización se le atribuye la creciente expansión y consolidación de los diferentes mercados, donde la innovación, tecnología y el emprendimiento han sido unas de las principales fuentes de crecimiento de las economías más importantes en el sector de servicios financieros.

Así pues, este proceso de convergencia mundial ha significado una mayor integración económica de gran parte de los países alrededor del mundo, esto a causa del aumento del volumen y diversidad del comercio internacional de bienes y servicios con un alto valor agregado. Además, dentro de los innumerables beneficios de la globalización, el alcance del capital físico y humano, los tratados entre las diferentes economías y el acelerado crecimiento tecnológico también han impactado de forma positiva en las esferas culturales, políticas, económicas y sociales. En este orden de ideas, es posible notar que estar exento de la influencia que este proceso ejerce es poco probable, influencia que deja como resultado crecientes amenazas competitivas y una evaluación continua de como los

recursos humanos interactúan con el acelerado crecimiento económico, tecnológico y global.

Por su parte, los ecosistemas de innovación surgieron al notar una relación entre las abejas y los árboles ya que se percibe una relación de interdependencia para lograr una sobrevivencia en común, y esta idea se asoció con las grandes organizaciones y su incidencia en las posibilidades de escalar de las pequeñas empresas en lo que concierne a innovación y emprendimiento. Existen determinados factores que influyen dentro de estos ecosistemas, en especial, la concentración de talento e inversiones se puede decir que son los elementos más importantes dentro del ecosistema. Es por esto que países como Estados Unidos han desarrollado diferentes ecosistemas como los son Silicon Valley, Los Ángeles, New York City, Chicago y Boston, estos han sido centros de concentración para emprendedores en donde se han desarrollado variedad de innovaciones tecnológicas. Dentro de los ecosistemas mencionados con anterioridad surgen startups que desarrollan innovaciones tecnológicas para diferentes áreas y sectores económicos; entre las cuales se destacan las fintech, la biotecnología y gran farmacéutica.

Cada uno de estos ecosistemas ha desarrollado determinadas particularidades que le ha permitido llegar a niveles en los que están, un ejemplo de ello es Boston, donde su ecosistema se ha desarrollado alrededor de universidades como Harvard y Massachusetts Institute of Technology (MIT). Y es allí en donde el emprendimiento se trata como una ciencia, posibilitando la innovación disruptiva y estableciendo un entorno dinámico de empresas, inversores, emprendedores, investigadores y estudiantes. De este punto, surge la

importancia de identificar las cualidades y habilidades que poseen los grandes emprendedores y como han llevado sus compañías a niveles de crecimiento extraordinario.

Es así como, a pesar de que países desarrollados han alcanzado altos niveles de innovación y emprendimiento, para América Latina no ha sido tan sencillo, en países de la OCDE y de Latinoamérica más del 50% de las nuevas empresas fracasan en sus primeros 5 años de trayectoria. En realidad, el porcentaje de empresas que desaparecen en su primer año es considerablemente alto (cerca del 30%). Ante esto, es importante resaltar que la tasa de mortalidad de las empresas se concentra mayormente en las empresas de menor tamaño. En este sentido, para cada categoría de microempresas, los pequeños emprendimientos tienen una tasa de mortalidad superior a los 95%, lo cual es una cifra muy alta y evidencia el alto riesgo que corren las empresas al intentar crecer en el mercado, además del precario apoyo que reciben las compañías en fases tempranas. Entonces, por lo general, existe una gran diferencia entre las dinámicas de supervivencia de las empresas nacientes de los países desarrollados y los no desarrollados. Lo cual revela que mantener un nuevo emprendimiento no es algo sencillo, y de ahí se deriva el constante interés por los factores que explican el éxito de las innovaciones y emprendimientos (Red de Cámaras de Comercio, 2017)

4.2. SECTOR FINANCIERO

En la actualidad el sector financiero ha sustentado buena parte del desarrollo económico, pues los servicios prestados son sustanciales para el fomento y avance de la innovación, la tecnología, y por tanto del crecimiento económico. Ejemplo de ello son los gigantes de las

tecnofinanzas, los cuales se han expandido de forma extraordinaria en los últimos meses en Colombia, principalmente gracias a la virtualización y el uso intensivo de canales electrónicos para llevar a cabo operaciones financieras, dejando así como resultado el incremento de billeteras digitales, que resultan ser una herramienta de gran importancia en el contexto actual (Castellanos, 2021). Además de esto, el sector financiero se ha encargado de brindar soluciones de pago mediante créditos digitales otorgadas por las *regtech* lo cual contribuye a la satisfacción de las necesidades de un mercado creciente, y por ende al crecimiento de este sector.

De tal forma, en este contexto de globalización las empresas pertenecientes al sector financiero juegan un papel fundamental, pues se tiene en cuenta que la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica (EBT) constituye un elemento esencial en la implementación y transferencia de tecnología y conocimiento, asumiendo así que este tipo de empresas es uno de los principales estímulos de crecimiento en una economía, puesto que fomentan la generación de empleo, el desarrollo económico, social y tecnológico en una sociedad. Entonces, la investigación, el conocimiento científico y técnico aplicado a diferentes productos, servicios y en general procesos innovadores son los principales promotores del desarrollo y difusión de nuevas tecnologías. Teniendo en cuenta esto, la implementación y aplicación de nuevas tecnologías integran un componente clave para generar un alto valor agregado en diferentes sectores económicos, mejorando e incrementando su desarrollo.

En este sentido, dentro del amplio número de empresas, es posible denominar Empresas de Base Tecnológica a aquellas que centran sus actividades en la aplicación y descubrimiento

de nuevas tecnologías con el objetivo de generar nuevos productos, servicios y procesos caracterizados por la innovación tecnológica (Universidad de Murcia, 2018). Asimismo, como afirma Gallego (2015) “las Empresas de Base Tecnológica son aquellas que usan la información como su principal activo, además estas se caracterizan por ser intensivas en conocimiento e innovación en un entorno en donde la información juega un papel esencial en cada una de las decisiones de la compañía”. Y en general, desde la perspectiva de diferentes autores en la literatura, la visión sobre las EBTs se caracteriza por aplicación de nuevas tecnologías, la innovación y la información dentro de las empresas y los diferentes procesos que están desarrollan. De tal forma, en un entorno en donde la tecnología, crecimiento y desarrollo caracterizan a las grandes economías, este tipo de empresas estimulan la creación de tejido tecnológico favoreciendo el desarrollo económico.

Por otro lado, parte de estas determinadas empresas del sector financiero consideradas de base tecnológica han llegado a tener un crecimiento extraordinario, lo cual hace referencia a el desarrollo de un modelo de negocio solido que le permite ser atractivo para inversionistas y accionistas, como también tener una mayor estimulación para el crecimiento de las compañías. Esto, en contraste a la mayoría de “las PYMES que no se ven respaldadas por una serie de estrategias que les permitan alcanzar un crecimiento extraordinario, ello debido a sus ejecuciones y planes de corto plazo. Esto resulta lógico, ya que “llevar a una empresa a tener un crecimiento extraordinario no es nada sencillo, no es simplemente definir un mercado objetivo, se requiere además conocer las necesidades y el comportamiento de los clientes objetivo” (Giraffe, 2018). Y, en adición a esto, también es necesario identificar oportunidades, amenazas asociadas a la industria en la que se compete. Con base a lo

anterior es posible concluir, que el éxito de las compañías del sector financiero puede encontrarse asociado con la inversión de recursos físicos y tecnológicos que les permiten desarrollar un modelo de negocio consistente.

4.3. EL CEO

El CEO, en sus siglas en inglés “Chief Executive Officer”, traduce al español como director ejecutivo, gerente general, director general entre otros, y de acuerdo con De la Peña (2019), es el máximo ejecutivo de la empresa y es la persona sobre la que recaen las más grandes responsabilidades dentro de la compañía, tales como tomar decisiones importantes o gestionar las estrategias que se llevarán a cabo para conseguir los objetivos establecidos. Por su parte, tanto para Giraldo (2019) como para Martínez (2018), el CEO representa la máxima autoridad responsable de la gestión y dirección administrativa de una empresa.

Por lo cual, se logra decir que el director ejecutivo es la persona con la más alta responsabilidad encargada de las estrategias y visión de una organización, es el órgano directivo más importante de la empresa delegado de marcar los objetivos, y que posteriormente se ocupará de convertirlos en realidad, donde no sólo debe responsabilizarse por planear y ejecutar métodos para el cumplimiento de los objetivos, sino también establecer una ruta alterna que permita alcanzar los objetivos propuestos. De esta forma, cabe resaltar que de la gestión realizada por el CEO va a depender el éxito o fracaso de la organización. No obstante, el CEO no representa necesariamente el agente más importante en el organigrama empresarial, puesto que por encima de él puede encontrarse el presidente o el consejo de administración.

Así pues, de acuerdo con Martínez (2018), dentro de las funciones que debe cumplir un CEO se encuentran: 1) Impulsar la empresa, esto debido a que es la persona responsable de establecer por qué existe la compañía, donde determinará la misión, visión y valores que identifican a la organización y será la persona responsable de establecer los objetivos a corto, medio y largo plazo. 2) Generador de negocio, ya que el CEO es una de las caras principales de la compañía y es quién tendrá una gran responsabilidad para detectar y atraer nuevas oportunidades y clientes. Será una de las personas de contacto con grandes inversionistas actuales y aliados más importantes. 3) Detección, atracción y fidelización del talento, donde el CEO ha de tener criterio para valorar qué tipo de profesionales necesita a su lado, así como para realizarles una propuesta de valor individual, que dé pie a un equipo potente y altamente motivado. 4) Generar y promover una cultura organizativa, pues los valores que caracterizan a la empresa deben reflejarse en los comportamientos y actitudes de todos los miembros de la organización. Y 5) Liderazgo, ya que el CEO es el responsable de que los miembros del equipo de trabajo sigan unos objetivos comunes y alineados.

De igual forma, hoy en día ya no solo basta que un CEO tenga una excelente preparación académica y una amplia experiencia laboral para lograr el éxito profesional, sino, las habilidades sociales e interpersonales han comenzado a ser un elemento diferenciador para los líderes de una organización. De esta forma, un CEO debe tener una visión transversal de todas las unidades de la organización. Deben tener la habilidad para entender los mercados en que se desarrolla la organización, capacidad de identificar oportunidades y concretar acuerdos que conviertan dichas oportunidades en mejoras para su compañía. Asimismo, los grandes CEO son grandes líderes, deben ser profesionales emocionalmente maduros,

seguros de sus decisiones, con autonomía propia, y con un liderazgo adaptable a las distintas coyunturas que atraviese la empresa. (Líder Ejecutivo, 2016)

Adicionalmente, de acuerdo con Chávez (2022), otras habilidades que se deben tener en cuenta son el liderazgo fuerte e integrador, pues con ello se tiene la capacidad de motivar, inspirar y unir a las personas de equipos diversos, complementarios y colaborativos. Por otra parte, la visión estratégica a largo plazo también brinda la capacidad de alinear a una organización en estructuras, culturas, sistemas de refuerzo de la conducta y variables similares. Asimismo, se debe contar con flexibilidad y gestión del cambio, pues el mercado es fluido y la continua adaptabilidad a los cambios requiere una organización con más conocimiento compartido y con mayores niveles de delegación. Por último, se deben desarrollar ciertos valores y ejemplaridad, tales como: solidaridad, cercanía, humildad, optimismo, valentía.

De esta forma, se puede intuir que para que el CEO influya en el crecimiento de una empresa, se requieren principalmente conocimientos cognitivos en áreas tales como: mercadeo, finanzas, contabilidad, derecho, producción, entre otros. No obstante, dado el gran contexto competitivo y globalizado en el que se vive actualmente, sin bien estos conocimientos siguen siendo necesarios, se precisa de directores ejecutivos con competencias adicionales, con diferentes cualidades, valores, virtudes y habilidades sociales, pues existe la posibilidad que estas competencias personales del CEO den forma y establezcan su estilo de gestión, lo que a su vez contribuye a impulsar los resultados de la empresa.

Desde la perspectiva de que estas competencias son las que orientan al director ejecutivo para las respectivas decisiones y acciones, la investigación de Wang, Tsui y Xing (2011) demuestra que el liderazgo ético es usado como un instrumento fundamental para impulsar los recursos humanos de la organización, con lo cual se evidencia un mayor fortalecimiento de las capacidades de la compañía y de sus ventajas competitivas en el mercado. En este orden de ideas, un CEO que posea la habilidad de tratar a los trabajadores con dignidad, respeto y cierta preocupación por medio de una actitud más humana, conllevaría a estimular una mejora en rendimiento de la empresa.

Por otra parte, a partir del estudio de Kondor et al (2018) se expone que el liderazgo ha sido motivo de investigación en diferentes estudios organizacionales, pues distintos investigadores han concentrado sus estudios en el líder ideal, construyendo así modelos y teorías entorno a los estilos de liderazgo y desempeño de competencias y habilidades. Pese a esto, los estudios relacionados directamente con la marca personal de los CEO son escasos, de allí surge la necesidad de conocer cuáles son los aspectos sociales y humanos que se relacionan directamente con los CEO y su marca personal. El supuesto en el cual se basó este estudio es aquel que limita la marca personal de un CEO en una serie de adjetivos que comúnmente se usan para describirlos.

En este contexto la personalidad de los CEO juega un papel fundamental en la formación de su comportamiento, esta se define como el conjunto de características dinámicas, emocionales y afectivas que se asumen relativamente estables de la personalidad de cada individuo. Esta hace parte de su forma de ser, de su manera de reaccionar ante diversas situaciones (Kondor et al., 2018). En este orden de ideas, el objetivo de la investigación de

(Kondor et al., 2018) se basó en explorar la imagen o modelo mental de los CEO e interpretar las dimensiones ocultas de la marca personal de los directores ejecutivos dentro de un diseño de investigación integrador y empírico.

Basados en un enfoque exploratorio se recopilaron aquellos adjetivos más comunes y relevantes para describir a un CEO, posteriormente 117 sujetos calificaron estos adjetivos en función del acuerdo o desacuerdo con que un adjetivo es una característica típica de los CEO. Al examinar un análisis factorial exploratorio se extrajeron aquellos factores cuyo valor propio era superior a 1, el primer factor corresponde a la unidad coherente el cual encierra el conocimiento y las competencias de los CEO entre los cuales destaca su autoconfianza, conciencia, coherencia, pensamiento estratégico y dinamismo. En este sentido el conocimiento en un sentido amplio es un factor crucial en la evolución de un CEO y por esto el primer factor se denominó “Competencia” como un sustantivo general.

El segundo factor enmarco aquellas características como el egoísmo, la inmoralidad y el egocentrismo, estos adjetivos están estrechamente relacionados con la dimensión ética del comportamiento del CEO, este factor 2 adquirió el nombre de “Moralidad”. Finalmente, el tercer factor contiene elementos vinculados a la relación de los directores ejecutivos con las demás personas, tomando en consideración estos elementos el factor 3 se denominó “Humanidad”. Este último factor se asocia de forma directa con el liderazgo humanista de los últimos años.

La unión de estos factores evidencia que no es suficiente que un CEO sea competente, sino también es muy importante su parte moral y humanista. Este último factor es crítico en distintas áreas de la gestión de recursos humanos, entre las cuales destacan la evaluación del desempeño, la formación de trabajadores y la motivación y en general, tiene especial importancia para obtener una ventaja competitiva mediante la utilización eficaz del potencial profesional y el talento de los empleados (Kondor et al., 2018).

Dado lo anterior, la marca personal es un concepto que se ajusta constantemente a la situación y al entorno en general, a pesar de esto existen determinadas tendencias que caracterizan e idealizan la marca personal de un CEO. Este estudio evidencia que no solo las capacidades y habilidades académicas son las mejor valoradas, por el contrario, el factor humano o la moralidad juegan un papel determinante a la hora de construir una marca personal exitosa. Los factores aquí encontrados consideran aspectos neutrales, o categorías amplias para determinar la percepción y las actitudes hacia los CEO, y, por lo tanto, pueden considerarse como marcos para comprender la marca personal de un CEO.

4.4. CARACTERIZACIÓN DE UN PERFIL

Distintos autores entre los cuales destacan Gonczi (1993), Flores y Vanoni (2016) resaltan tres elementos como atributos relevantes para caracterizar un perfil que son: el conocimiento, las habilidades y las actitudes, las cuales están relacionadas de forma directa con el éxito y desempeño profesional. Como lo indica Flores y Vanoni (2016), la realización de un papel o conjunto de tareas, así como las normas basadas en competencias,

proponen el criterio de rendimiento para una extensa gama de actividades consideradas esenciales en el ejercicio de la profesión. A su vez esta serie de características de comportamiento se vinculan con las competencias de conocimiento y experiencia de cada individuo, tomando en consideración habilidades y conductas que se asumen dentro del cargo en el trabajo.

Si bien, el desempeño y rendimiento de un individuo a cargo de determinadas funciones dentro de un cargo laboral se asocia a algunos tipos de competencias laborales como la orientación al logro, conciencia, gestión de cambio, fijación de objetivos, recolección de información, habilidades interpersonales y experiencia laboral. Es importante recalcar que lo anterior se asocia de manera profunda con la personalidad única de cada individuo que determina hasta cierto punto llegan a pronosticar el comportamiento en una extensa diversidad de condiciones y desafíos laborales. (Flores y Vanoni, 2016).

Con base a lo anterior, se pretende caracterizar los perfiles de los CEO de empresas con crecimiento extraordinario de base tecnológica en el sector de servicios financieros, buscando de esta forma determinar las principales capacidades, competencias, cualidades y objetivos que debe tener el director ejecutivo perteneciente a este sector. En este sentido, un perfil hace referencia al conjunto de capacidades y competencias particulares que posee una persona, las cuales determinan si la persona es apta o no para un puesto de trabajo específico, esto a través de la evaluación y análisis de sus experiencias y habilidades tanto académicas y laborales. En pocas palabras, “el perfil se utiliza para designar aquellas

características y rasgos que son intrínsecos a un individuo y que sirven para diferenciarse de otras” (Euroinnova Business School, s.f)

De igual forma, según López (2010), la palabra perfil se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras. En la definición del perfil de una persona, un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tenido en cuenta, es generalmente considerar factores como: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes que ostentan y que coordinen con las que se piden para el puesto en cuestión. Hoy en día la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores necesarios, pero no suficientes. Además, las organizaciones buscan actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la diferencia. Por lo tanto, la competencia profesional se presenta como la combinación de los conocimientos, aptitudes, destrezas técnicas, experiencia funcional, y capacidades sociales.

Por su parte, de acuerdo con La Real Academia, caracterizar se refiere a especificar los atributos peculiares de alguien o algo, de tal manera que se distinga claramente de los demás. Así pues, la caracterización consiste en definir las particularidades de una persona, de modo que se logre la diferenciación con respecto a las demás y así identificar esos aspectos esenciales que hacen que se asimilen a un ideal. De esta forma, se puede llegar a decir que la caracterización de un perfil se establece como el conjunto de conocimientos tanto explícitos como implícitos, y de conocimientos empíricos y teóricos, que llevan a que se generen una serie de acciones por parte de la persona que los posee, tales como: la

toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo, etc, las cuales son acciones que “no son innatas del ser humano sino que afloran de acuerdo a las necesidades del entorno y le permiten actuar en él.” (Bustamante & Azcárate, 2017)

De lo anterior, las diferentes acciones que llegan caracterizar a una persona se encuentran relacionadas con la integridad, moral y ética con la que cuenta el individuo. De tal forma, el construir una marca personal teniendo en cuenta estos aspectos se van a poder obtener mayores beneficios a la hora de tener a cargo el manejo y direccionamiento de una empresa, todo ello basado en el pensamiento de que “si desde altos mandos, se cumple con los códigos de ética empresariales, es posible que mandos de menor nivel, pasando por empleados, colaboradores y proveedores, cumplan de manera correcta con un actuar ético en aras de fortalecer la visión y cultura empresarial, mejorando su imagen tanto al interior como al exterior de la organización”. (Recursos Humanos Tv, 2021).

Entonces, la caracterización se puede entender como la marca que distingue a un individuo específico dentro de un conjunto de personas similares. En este caso, este agente particular puede tener más de una característica que lo diferencie, donde estas pueden ser cualidades, habilidades, capacidades, rasgos físicos o psicológicos, y por ende la unión de todas estas van a conformar en sí lo que es ese sujeto único. De esta forma, un perfil generalmente va a incluir detalles acerca de los atributos físicos y rasgos de personalidad, donde normalmente se ofrece información relevante sobre sí mismo y su vida. (Bellamy, 2021).

Por otra parte, de acuerdo con Montero (2018), en una empresa se deben desarrollar dos elementos antes de comenzar con la caracterización: una descripción del puesto (CEO) y un perfil asociado. Para ello, se hace necesario identificar el estado de desarrollo de las competencias, es decir, cuáles son fortalezas de la persona y debilidades entre lo que ofrece el candidato y el ideal para el puesto, y también medir las habilidades intelectuales, capacidad de razonamiento, de aprender y aplicar lo aprendido, de resolver problemas y manejar la ambigüedad y el cambio. Por su parte, según Expansión (2012), la experiencia es un aspecto fundamental para la caracterización de un perfil, identificándose así una clara tendencia a situar la experiencia por delante de la formación. También se exigen habilidades específicas como manejo de técnicas de negociación, y cualidades interpersonales como la proactividad o la capacidad de adaptación. Además, dado un mundo globalizado como el de hoy en día, con empresas multinacionales, acuerdos entre empresas de diferentes países y un flujo de importaciones y exportaciones constante, el conocimiento de idiomas se convierte en un factor clave. Adicionalmente, las habilidades interpersonales se vuelven muy necesarias, ya que de esta forma se determina el nivel de trabajo en equipo y la comunicación fluida.

Ahora bien, otra variable a tener en cuenta es la formación académica, ya que esta es un conjunto de conocimientos adquiridos, los cuales son una herramienta que ayudarán a consolidar las competencias que se poseen. Además, la formación académica no debe ser entendida como una simple recepción de datos y acumulación de títulos. Es parte de un proceso de crecimiento intelectual que le permite a la persona desarrollar su capacidad analítica y crítica, y al mismo tiempo estar preparado para la resolución de problemas. (La

importancia de la formación académica en la vida laboral, 2017). Asimismo, la formación académica es crucial para el progreso tanto personal como profesional y su impacto en el orden social se traduce en: Mejora de las condiciones de trabajo en general. Esto debido a la ampliación de las capacidades técnicas y habilidades sociales mediante las acciones formativas. También, incrementa la capacitación permite tomar decisiones y resolver conflictos con mayor eficacia, redundando en los índices de productividad. (Nandroid SEO, 2019).

Asimismo, según con De la Peña (2019), una sólida capacitación académica, una dilatada experiencia en puestos directivos, y disponer de ciertas cualidades personales, son factores importantes para perfilar una persona. No obstante, la característica más necesaria es la capacidad de liderazgo. Además, el CEO ha de tener una gran capacidad de compromiso con su empresa, y es necesario que sea diplomático y un buen comunicador. Por último, se debe tener en cuenta la capacidad de trazar buenas estrategias. Otras características para perfilar son la rapidez de decisión, la audacia y la capacidad de innovar.

De acuerdo con lo anterior, se logran identificar las siguientes variables para caracterizar un perfil de CEO:

Tabla 1.
Variables para caracterizar un perfil de un CEO

| VARIABLES | | |
|--------------------------------|-------------------|----------------------|
| Conocimientos generales | Nivel escolaridad | Títulos obtenidos |
| Académicos | Bachiller | Área de conocimiento |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Técnicos | Técnico tecnólogo Universitario Máster Doctorado | Certificaciones Idiomas |
| Habilidades | Innovación (I) Toma de decisiones (Td) Estrategia (E) Liderazgo (L) Técnicas de negociación (Tn) Manejo al cambio (Mc) Aprender a aprender (Aa) Capacidad de razonamiento (Cr) Resolución de problemas (Rp) Trabajo en equipo (Te) Orientación al logro (Ol) Fijación de objetivos (Fo) Recolección de información (Ri) Conocimientos informáticos (Ci) | |
| Competencias actitudinales | Conductas (Cd) Rasgos de personalidad (Rp) Motivaciones (M) | Integridad (In) Ética (E) Moral (M) |
| Experiencia laboral | Sector Cargo Años | |
| Desempeño/ rendimiento | Reconocimientos Premios Becas | |

Nota: Elaboración propia.

5. METODOLOGÍA

5.1. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación de carácter descriptivo se llevará a cabo en tres fases que contarán con una orientación y estudio analítico por medio de la revisión de información secundaria para así lograr de forma detallada y completa la descripción de nuestro caso de estudio y llegar a resultados significativos que puedan contribuir al conocimiento. Lo anterior, teniendo en cuenta que el principal objetivo de este tipo de investigación es la relación entre los factores, actores y variables, las cuales en nuestro caso vendrían a ser las empresas de base tecnología con crecimiento extraordinario, los CEO y las competencias que los caracterizan.

En este sentido, en la primera fase se realiza un análisis de la literatura pertinente que se tendrá en cuenta en el desarrollo del trabajo con el fin de tener un mayor aporte de información confiable. En la segunda, se exponen los factores internos y externos que influyen en las competencias de los CEO de las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector financiero. Por último, en la tercera fase se le dará el enfoque a la determinación de las competencias características de los CEO de interés, para así llegar al resultado final de caracterizar los perfiles de los CEO que lideran empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

5.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El estudio de caso se desarrolla mediante la ejecución de las siguientes actividades cuya finalidad es cumplir con los objetivos específicos y por ende dar cumplimiento al objetivo general que se describe en el antes, así:

Fase 1. Analizar la literatura que contenga información sobre los perfiles de los CEO líderes de empresas de base tecnológica con un crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

El objetivo de esta fase es definir los diferentes conceptos que aportan al desarrollo de la investigación, de tal manera que permitan llevar a cabo la determinación de los perfiles de los CEO líderes de empresas de base tecnológica con un crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros, todo ello mediante una búsqueda sistemática en la literatura académica, tomando en cuenta la perspectiva de diferentes autores y posturas dentro de este campo de investigación, para luego concretar un análisis de estas fuentes secundarias y estudios que aportarán al objetivo de esta fase. Teniendo en cuenta lo anterior, los pasos y actividades a seguir son los siguientes:

Pasos y actividades principales de la fase:

- Elección de motores de búsqueda y bases de datos
- Identificar palabras clave

- Aplicar filtros de inclusión y exclusión en la búsqueda de información, con el fin de formar una ecuación de búsqueda adecuada
- Perfeccionar la ecuación de búsqueda
- Seleccionar los artículos necesarios mediante la exploración de bases de datos y motores de búsqueda
- Selección de los Key Papers de utilidad
- Llevar a cabo un análisis de los documentos útiles encontrados que se tendrán en cuenta en el desarrollo de la investigación.

Resultados principales de la fase

- Segmentación de la revisión teórica.
- Reporte analítico de la información extraída.

Fase 2. Determinar variables que influyen en las habilidades y comportamientos de los líderes innatos

El objeto de esta fase es identificar aquellos factores internos y externos que tienen influencia en el comportamiento de los CEO de empresas de crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros. En general esta segunda fase se caracteriza por tener un enfoque exploratorio en el cual se quieren determinar aquellas empresas del sector de servicios financieros que han tenido un crecimiento extraordinario y cuáles son los factores de incidencia en los CEO de estas. Para llevar a cabo esta fase se requiere desarrollar las siguientes actividades:

Pasos y actividades principales de la fase:

- Especificar cuáles son las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros a nivel nacional e internacional.
- Precisar en qué país o ciudad se encuentran los CEO de las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario.
- Identificar las características principales de los ecosistemas de emprendimiento en los cuales de desarrollan los CEO.
- Examinar la situación actual del mercado en el que se encuentran las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario.
- Realizar un análisis comparativo entre los ecosistemas de los CEO más exitosos y aquellos que no han llegado a crecer a niveles tan altos.
- Determinar cómo es el funcionamiento y estrategias llevadas a cabo por los CEO dentro de las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.
- Establecer que variables del perfil influyen en las habilidades y comportamientos de los líderes innatos de empresas de crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

Resultados principales de la fase

- Listado de variables que influyen en las habilidades y comportamientos de los CEO de empresas de crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

Fase 3. Identificar competencias de los CEO que influyen en el crecimiento extraordinario de las empresas del sector de servicios financieros.

El fin de esta fase es dar a conocer las competencias (conocimientos, cualidades, aptitudes y habilidades) que poseen los CEO de las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario, competencias que son particulares o características y que marcan la diferencia con respecto al resto de empresas. Con base en esa identificación, se logrará obtener el perfil general de los CEO de interés. De este modo, para lograr aquello se requieren realizar las siguientes actividades:

Pasos y actividades principales de la fase:

- Reconocer los CEO que han dirigido y llevado a estas empresas a tener un crecimiento extraordinario.
- Identificar cómo se adelanta un estudio de caracterización de perfiles.
- Investigar el perfil académico y profesional de los CEO de las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.
- Señalar las competencias comunes que se encuentran en los diferentes CEO de las empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

Resultados principales de la fase

- Entregable que contenga la información de las competencias características que perfilan a los CEO de empresas de base tecnológica con crecimiento extraordinario en el sector de servicios financieros.

6. EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA CON CRECIMIENTO EXTRAORDINARIO EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS

El contexto en el cual funcionan los organismos financieros se ha visto sometido a un cambio estructural significativo durante los últimos años. Esto se debe principalmente a “la transformación tecnológica caracterizada por el crecimiento exponencial de las capacidades de generación y acceso a la información, almacenamiento, procesamiento y modelización” (García, 2020). Además, dado que hoy en día la tecnología forma parte de la vida diaria de las personas y del funcionamiento de los diferentes sectores económicos, esto ha llevado a que la innovación se convierta en el pilar fundamental del tejido empresarial, donde el constante avance tecnológico es el impulsor de la competitividad y el que genera la necesidad de desarrollar nuevas estrategias empresariales y de mercado que permitan llevar a niveles más altos las compañías tradicionales y los nuevos emprendimientos. (BBVA Innovation Center, s.f.). Es así como, tanto la tecnología como la digitalización se están volviendo herramientas imprescindibles para la supervivencia de una empresa.

En este orden de ideas, el sector financiero ha transcurrido de la interacción y comunicación convencional a estar envuelto en un sistema de renovación y transición, donde esta nueva realidad se encuentra representada por las empresas Fintech, que además de poseer estrategias de marketing y venta digital, igualmente tienen la capacidad de hacer uso de las más recientes tecnologías para brindar productos y servicios que sean efectivamente innovadores. En este contexto, el concepto Fintech se compone de los términos ‘finance’ y ‘technology’ (finanzas y tecnología). Estas palabras, como su nombre

lo indica, hacen referencia a empresas relacionadas a los servicios en el sector financiero que se apalancan en tecnología para ofrecer nuevos servicios (Camacho, 2021). En otras palabras, las Fintech son mayormente startups que desarrollan un modelo de negocio que se nutre de la tecnología de las TIC's así como de los distintos recursos que ofrecen los medios digitales. Ello tiene como resultado que puedan ofrecer servicios eficientes con costes más reducidos en comparación a los de los sistemas tradicionales. (Leasein, s.f.).

En este orden de ideas, dentro de las características es que hacen uso de la tecnología para reestructurar los servicios financieros ya existentes y reinventarlos acorde a las nuevas necesidades que surgen en el mundo actual. (Leasein, s.f.) Así pues, las innovaciones proporcionadas por las Fintech permiten una mayor flexibilidad y facilidad a la hora de acceder a un producto financiero, esto debido a que se apalancan en interfaces amigables con los usuarios, y en numerosos casos, se generan eficiencias asociadas a la agilidad en el acceso. (Banca de las oportunidades, 2021). Por lo tanto, los ecosistemas Fintech son fundamentales para estimular la innovación tecnológica y la eficiencia en los mercados y sistemas financieros, mejorando así la experiencia del cliente.

Además, “el rápido crecimiento del ecosistema Fintech está permitiendo a las empresas externalizar partes de sus procesos de innovación, ya que por lo general esperan a ver cómo se comportan las nuevas soluciones en el mercado antes de desarrollar una propia”

(Deloitte, s.f.). Por otra parte, las Fintech se han venido consolidando como un sector importante, donde su acelerado crecimiento, estimulado por el relevante factor tecnológico, así como por el extenso mercado en el que ofrecen servicios, han sido las razones por las

cuales este sector es cada vez más sólido en el país. Asimismo, Quirós (2020), recalca que la flexibilidad, entendimiento del cliente y alianza con lo tecnológico, son características de las empresas que vinculan tecnología con servicios financieros (Fintech) y que han cobrado relevancia en los últimos tiempos. De tal forma, se logra decir que las empresas Fintech se apoderarán de los avances tecnológicos en términos de información y comunicación para luego llevar a cabo alternativas en el sistema financiero.

Asimismo, los modelos de negocio FinTech para ser flexibles, adaptables al entorno y para aprovechar las necesidades de los segmentos no atendidos en el sector financiero, utilizan un sistema de innovación que para ser sostenible debe incorporar la capacidad de innovación tecnológica, la capacidad de innovación de producción (implementación de nuevas tecnologías) y la capacidad de innovación de mercado (generación de ingresos por nuevos productos y servicios). (Chen, 2016). Además, las Fintech, están llamadas a mostrar la contribución de sus activos intangibles a la creación de valor y a explotar su capital intelectual para impulsar innovaciones, con las cuales logren una mayor adaptación a los cambios del entorno y una ventaja competitiva que les permita acceder a financiación de capitales de riesgo. (Sudarsanam et al., 2006, como se citó en Peña, 2020).

Por su parte, la operación y desarrollo las Fintech va a depender del sector financiero local en materia de estructura bancaria, regulaciones, instituciones, maduración, preferencias de los consumidores y tradiciones culturales, así como del tamaño de la población y el porcentaje de usuarios móviles activos. (Hill, 2008). Asimismo, esta operación se encuentra determinada por el cumplimiento de la legislación nacional y de las normas internacionales

para habilitar la implementación de nuevas tecnologías financieras y modelos de negocio. También, la operación del ecosistema depende de la eficiencia y efectividad de sus canales, así como de la competencia, capacidad y articulación entre sus actores (identificación, difusión, determinación de roles y alineación de expectativas).

Por otro lado, los indicadores de escalabilidad están determinados por su rendimiento, confiabilidad, disponibilidad, fiabilidad y seguridad para desarrollar economías de escala, donde los costos de desarrollo de productos y servicios digitales pueden ser altos, pero el costo marginal de agregar otro cliente puede resultar insignificante. (Peña, 2020). Por último, las decisiones de inversión de las Fintech se fundamentan en las expectativas sobre los rendimientos futuros y en la información que pueda utilizarse en el análisis de los posibles resultados (cálculos sobre la incertidumbre), por tanto, la decisión de financiamiento está sujeta a dos factores críticos: la disponibilidad de la información y la capacidad de un análisis adecuado (conocimiento). (Peneder, 2008, como se citó en Peña, 2020).

6.1. EMPRESAS FINTECH CON CRECIMIENTO EXTRAORDINARIO

De acuerdo con lo anterior, se identificaron las siguientes ocho empresas Fintech su selección se basó en tres criterios: i. Crecimiento en el mercado, ii. Valorización superior a 50.000 millones de dólares y iii. Propuesta de valor diferenciadora en el mercado. Estos criterios se aplicaron para la búsqueda de startups financieras alrededor de todo el mundo,

de tal forma que brinden una vista panorámica de las principales características, particularidades y distintivos de las compañías.

6.1.1. **SoFi:** Es un startup estadounidense de finanzas personales en línea, su misión es ayudar a las personas a alcanzar la independencia financiera para alcanzar sus ambiciones y no solo en el sentido de ser rico, sino alcanzar el punto en donde el dinero trabaje para la vida que cada persona desea vivir. Social Fínance, Inc fue fundada en el 2011 por estudiantes de la escuela de negocios de Standford, la idea original se dio como un modelo de préstamo financiado por exalumnos para conectar a los recién graduados con ex alumnos de su comunidad (Social Finance, Inc , s.f.). Posteriormente en el 2012 SoFi brinda la posibilidad de un refinanciamiento de préstamos estudiantiles posicionándola como la primera empresa en refinanciar préstamos a estudiantes, ya para 2015 este startup ofrece préstamos personales y se convierte en la primera empresa Fintech con sede en San Francisco, EE. UU en recibir una ronda de financiación de mil millones de dólares (BBVA INNOVATION CENTER , 2021).

Su crecimiento y acogida en el mercado evoluciono en los productos ofrecidos dentro de los cuales destacan las hipotecas, préstamos personales, tarjetas de crédito, refinanciamiento de préstamos estudiantiles, inversiones y operaciones bancarias que se realizan mediante aplicaciones móviles e interfaces de escritorio. En la actualidad SoFi cuenta con cerca de 3.5 millones de miembros y \$22 mil millones en deuda pagada por los miembros, además de esto la startup SoFi, ha

recibido la inversión más grande en una ronda de financiación en la historia del Fintech, en concreto ha recibido 1 Billón de dólares de la empresa japonesa SoftBank (BBVA INNOVATION CENTER , 2021), por lo que pasa a engrosar la lista de startup unicornio, alcanzando en 2020 una valorización de \$1.3 billones de dólares.

6.1.1.1. **CEO:** Anthony Noto (2 de mayo de 1968) es un empresario estadounidense, que en la actualidad se desempeña como CEO de SoFi una de las startups financieras con más alto crecimiento. Su experiencia en el sector financiero y gestión de operaciones ha sido amplia, a lo largo de su trayectoria laboral se ha desempeñado como CEO de SoFi; Chief Operations Officer, Chief Operations Officer & CFO y Chief Financial Officer de Twitter; Co-Head Global TMT Investment Banking en Goldman Sachs y como CFO de la National Football League (LinkedIn, s.f.). Su experiencia laboral ha sido alcanzada por sus diferentes logros académicos entre los que destacan su grado en la escuela secundaria Franklin D. Roosevelt High School, seguido de sus estudios universitarios en ingeniería mecánica en la United States Military Academy, finalmente, recibió un MBA de la Wharton School of Business en 1999 (Crunchbase Inc, s.f.).

Es relevante mencionar que durante su carrera universitaria apoyo en el equipo de futbol, en donde obtuvo diferentes reconocimientos entre los que destacan el All-East y Academic All-American. Además de esto fue catalogado como el mejor estudiante de ingeniería mecánica de su clase. Impulsado por el éxito en diferentes

ocasiones menciono que “Sinceramente, creo que soy el tipo de persona impulsada por el miedo al fracaso en lugar de luchar por el éxito”, dice Noto, WG'99 (Hyland, 2009). El impulso y entusiasmo de Noto lo llevo a Goldman Sachs en donde se estableció como uno de los analistas jóvenes más brillantes de su sector. Todo esto lo posicionó como el analista bursátil de Internet n.º 1 entre los años 2003 y 2007 nombrado por Institutional Investors y es ampliamente considerado como uno de los analistas más respetados en los medios, el entretenimiento y la industria de comunicaciones.

Como lo afirma Noto “Creo que ser un analista de investigación de acciones requiere una comprensión de la estrategia, las finanzas y el análisis financiero. También requiere creatividad y comprensión del marketing” (Hyland, 2009). El conjunto de habilidades que se requieren para ser un analista de investigación de acciones requiere un sentido crítico, habilidades técnicas y conocimientos empíricos que permiten resolver ese rompecabezas que representa la actividad financiera. Esta iniciativa, competitividad e impulso lo llevaron a convertirse en el CEO de Social Finance, Inc en enero del 2018.

6.1.2. **Stripe:** Es una empresa de tecnología encargada de crear infraestructura tecnológica para internet. Su Software brinda la oportunidad a diferentes individuos y empresas desde nuevos startups hasta empresas que cotizan en la bolsa recibir pagos por internet, proporcionando una infraestructura técnica optima en la prevención de fraude bancario para operar sistemas de pago en línea. Stripe tiene la capacidad de

combinar una plataforma de pagos con aplicaciones que convierten los datos de ingreso en el eje de todas las operaciones empresariales (Stripe, Inc, s.f.). En la actualidad millones de empresas en más de 120 países hacen uso de Stripe para dirigir y expandir sus negocios.

Su historia comienza con los hermanos Collison, John y Patrick quienes fundaron Stripe en 2010 tras vender su primera empresa Auctomatic. El scenso de Stripe comienza con el vínculo a la aceleradora Y Combinator un acelerador de startups. Su crecimiento en el mercado se vio ligado a inversiones de varios grupos como Sequoia Capital, Andreessen Horowitz y Peter Thiel, el cofundador de Paypal (Millán, 2021), de tal manera que su operación dio inicio en septiembre del 2011. Más adelante Stripie recibió inversiones cada vez más grandes y su acogida en el mercado fue aumentando de forma exponencial. En la actualidad Stripe tiene su sede central en San Francisco y en Dublín, mientras que sus oficinas secundarias se encuentran Londres, Paris, Singapur y Tokio, entre otras. Además de esto cuenta con 4000 empleados, 14 oficinas internacionales y millones de usuarios alrededor del mundo.

El despegue de Stripe ha sido impresionante, para el año 2021 Stripe se convirtió en la startup más valiosa de Estados Unidos con un valor de 95.000 millones de dólares. En tan solo unos años esta compañía ha alcanzado niveles de crecimiento extraordinarios y ha triplicado su valor. Su éxito se explica principalmente porque a través de Stripe se gestionan pagos como Google Pay, pagos con tarjetas, transferencias, envíos de fondos o tokenización desde un único sistema (Pérez, 2021).

6.1.2.1. **CEO:** Patrick Collison (9 de septiembre de 1988) es un emprendedor irlandés, cofundador y CEO de Stripe. Su curiosidad y habilidad para aprender cosas nuevas lo llevo a tomar su primer curso de ordenador a los ocho años en la Universidad de Limerick, lo cual incentivo su gusto por la programación desde sus 10 años. Su educación se caracterizó por la asistencia a la escuela Gaelscoil Aonach Urmhumhan y posteriormente Castletroy College. A sus 17 años participó en la 40 Young Scientist and Technology Exhibition con el proyecto de inteligencia artificial "Isaac" y fue preseleccionado como subcampeón. Se incorporó nuevamente al año siguiente, ocupando el primer lugar a los 16 años el 14 de enero de 2005. Creó el lenguaje de programación similar a LISP Croma (O'Brien, 2018).

Collison fue parte del Instituto de Massachusetts de Tecnología, pese a esto abandonó la universidad para en 2007 lanzar su primera compañía de software. En compañía de su hermano, junto a dos licenciados de Oxford, la compañía pasa a ser Automatic. Posteriormente en 2008 se convirtió en Director Técnico en la nueva sede de la empresa en Vancouver. El 18 de julio de 2009, a la edad de 20 años, después de la publicación del Informe McCarthy, Collison ofreció sus pensamientos sobre el futuro de Irlanda en el exitoso programa de entrevistas "Saturday Night with Miriam" (Finanzas 24 investing, s.f.). Tomando en consideración esto se puede ver que su visión progresista e innovadora lo llevaron a presentarse en el mercado como una mente brillante y atractiva al público, con esto en compañía de su

hermano co-funda Stripe, recibiendo el respaldo de Peter Thiel, Elon Musk y Sequoia Capital (Arrington, 2011).

6.1.3. **Klarna Bank AB:** Esta startup es una plataforma sueca de procesamiento de pagos diseñada para ayudar a las empresas a ofrecer una experiencia de pago segura a los clientes con varios métodos de pago. Su servicio principal es hacerse cargo de reclamos hechos por tiendas acerca de los pagos y su coordinación con los diferentes clientes, de tal manera que el riesgo presente entre comprador y vendedor se vea sustancialmente reducido. Adicionalmente, el sistema completa automáticamente la información de facturación y envío para los clientes que regresan y acepta transacciones a través de transferencias bancarias y tarjetas (GetApp, 2021). En este sentido, Klarna ayuda a las empresas a personalizar la interfaz de pago de acuerdo con los requisitos para promover la identidad de la marca entre los compradores.

Su surgimiento se dio con los fundadores Sebastian Siemiatkowski, Niklas Adalberth y Victor Jacobsson, quienes tuvieron una idea clara e inteligente. Su visión era simple; para hacer que los pagos en línea sean más fáciles y seguros, tanto para los consumidores como para los minoristas (Klarna Bank, s.f.). En la escuela de Economía de Estocolmo se llevó a cabo una competencia de presentación al estilo de un “tanque de tiburones” en la cual la idea no clasifico en los primeros lugares. Sin embargo, con fuerza en su idea los fundadores lograron el apoyo del inversor ángel, Jane Walerud. Para el año 2007 la compañía recibió una inversión

por parte de la empresa de capital riesgo Investment AB Öresund, lo cual permitió la operación de Klarna en países como Noruega, Finlandia y Dinamarca. Posteriormente en 2010 se alcanzan mercados en Alemania y Holanda, estableciendo las primeras oficinas en Nuremberg y Amsterdam. Desde este momento su crecimiento ha evolucionado de forma exponencial de tal manera que en la actualidad Klarna cuenta con el respaldo de inversores como Sequoia Capital, Silver Lake, Bestseller Group, Dragoneer, Permira, Visa, Ant Group y Atomico y con 147.000.000 consumidores activos, 2.000.000 de transacciones por día y 5.000 trabajadores en su sede principal en Stockholm, Sweden y alrededor del mundo (Klarna Bank, s.f.).

Según lo establecido por su CEO Sebastian Siemiatkowski, para el año 2021 la empresa se encontraba en planes de crecimiento, con lo cual se espera adquirir nuevas empresas. la ronda de financiación realizada este año permitió que la compañía recibiera 639 millones de dólares alcanzando una valoración de 45.600 millones de dólares (HERRANZ, 2021).

6.1.3.1. **CEO:** Sebastian Siemiatkowski (1981) es un empresario y emprendedor europeo que actualmente es el director ejecutivo de Klarna. Tiene un historial profesional impresionante de éxito en sus esfuerzos comerciales. A lo largo de su vida se ha destacado por sus éxitos en los negocios, con tan solo 23 años cofundó y lanzó la empresa Klarna, su carrera profesional en el sector financiero tuvo un inicio temprano. Buena parte de su éxito se fundamenta en su educación. Siemiatkowski estudió en su Suecia, después de la secundaria, ingresó a la Escuela de Economía de

Estocolmo. Estudió economía y negocios para obtener una comprensión profunda de los principios comerciales y cómo funciona la economía en el mundo que lo rodea. Posteriormente en 2007 culminó su maestría en Ciencias de Negocios y Economía (SalaguaMotors, 2021).

Si bien, buena parte del reconocimiento de su carrera se ha dado por su dirección en Klarna, su experiencia laboral incluye su participación en Dj Juice Uppsala como gerente de ventas, puesto de trabajo que le permitió desarrollar habilidades comunicativas entre las que destacan el manejo del público y la oratoria. Después de fundar Klarna Bank, Sebastian pasó cinco años aprendiendo diferentes aspectos de los negocios y el liderazgo. Completó su programa de maestría mientras servía en la junta directiva de Klarna. Fue nombrado director ejecutivo tres años después de graduarse. Ser cofundador de una empresa no lo califica automáticamente para roles de liderazgo. Esto es para lo que estaba tratando de prepararse. Ha recibido la formación necesaria que le proporcionará las habilidades y conocimientos para liderar con éxito la organización (SalaguaMotors, 2021)

Como se afirma en (SalaguaMotors, 2021) Siemiatkowski posee un don de persuasión indiscutible, lo cual ha contribuido de forma paulatina al éxito en sus negocios. Tomando en consideración que Klarna en un inicio surgió como un sistema de pago basado en un servicio de compra ahora, paga después, se requirió persuadir a más de 205.000 minoristas a tomar a Klarna como opción y así lograr que los consumidores disfruten de una opción de pago flexible al momento de adquirir

productos en línea. Finalmente, dentro de los idiomas que Sebastian Siemiatkowski maneja se encuentran: inglés, alemán, polaco y sueco (LinkedIn, s.f.)

- 6.1.4. **Revolut:** Es una empresa de tecnología financiera y neobanco británico (es un Challenger bank desde finales del 2018) dentro de sus servicios se encuentran una tarjeta debito prepago, cambio de divisas sin cargo, negociación de acciones y criptomonedas y pagos entre pares. Además de esto, su propuesta de valor en su aplicación móvil global del mundo para ayudar a las personas a obtener más dinero. Esta app admite gastos y retiros de distintos cajeros automáticos en 120 monedas y envío de 29 monedas directamente desde la aplicación, además de esto, los clientes tienen acceso a criptomonedas como Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH), Litecoin (LTC), Bitcoin Cash (BCH) y XRP (Revolut Ltd , s.f.).

Esta startup con sede principal en Londres fue fundada por Nikolái Storonski y Vlad Yatsenko, de acuerdo con distintas rondas de financiación ha levantado hasta la fecha 8,9 millones de dólares, 66 millones, 250 millones y 580 millones de dólares. En 2021 con la última ronda de financiación Revolut alcanzo una valorización de 5.500 millones de dólares (Jiménez & Gonzalo, 2021).

- 6.1.4.1. **CEO:** Nikolái Storonski (1984) es un empresario de origen ruso que cuenta con nacionalidad británica, es el primer multimillonario que surgió de una startup tecnológica. Dentro de su formación académica destacan su Máster en física en el instituto de Física y Tecnología de Moscú (MIPT), posteriormente adquirió un

Master en economía en el New Economic School (Financial Times , s.f.). Con 36 años lidera la empresa Revolut, valorada en 5.500 millones de dólares (4.600 millones de euros) que en un lustro les ha granjeado una fortuna equivalente a 1.000 millones de euros, según la revista Forbes (ARIAS, 2021). Antes de iniciar el proyecto de Revolut, Storonski trabajo en firmas como Credit Suisse y Lehman Brothers, esto le permitió adquirir diferentes conocimientos en sectores financieros lo cual lo impulso a la creación de Revolut una empresa de tecnología financiera y neobanco.

6.1.5. **Nubank:** Es un neobanco brasileño con sede en Sao Pablo, Brasil y sedes de operación en países como Argentina, Brasil, Colombia y México con diferentes productos como NuConta (una cuenta digital), tarjeta de crédito con cero costos de manejo, seguros de vida, préstamos personales, productos de inversión, pagos móviles y soluciones para las pymes. (Palacios, 2021). En este sentido, el factor diferenciador de la compañía es ofrecer productos que se controlan completamente a través de una aplicación móvil (Gutiérrez, 2021). Esta aplicación brinda la oportunidad a los usuarios de realizar un seguimiento de las transacciones en tiempo real, realizar bloqueo de tarjetas de crédito, solicitud en aumentos del cupo del crédito y contactarse de forma oportuna con servicio al cliente. En términos exactos, Nubank es una forma de eliminar toda esa complejidad que viene de la burocracia de las empresas de servicios tradicionales, para ofrecer servicios más eficientes, mejores y más baratos. (Nubank, s.f.). Quizá lo más atractivo es que este banco es una empresa de tecnología: una app. Nubank estudia las audiencias, sus problemas y

alegrías. Así, se han encargado de crear productos que respondan a las necesidades de los usuarios —porque no hay clientes, hay usuarios—, de esta forma sienten que son escuchados, que tienen voz dentro de la compañía donde tienen su dinero. (Rivera, 2021).

Nubank fue fundado el 6 de mayo de 2013 en Brasil por David Vélez, Cristina Junqueira y Edward Wible a partir de su fundación se trazó una estrategia de base tecnológica en la búsqueda de mantener un servicio simple y enfocado en el usuario, todo ello tras experimentar los problemas de la banca brasileña. El mercado bancario de Brasil estaba concentrado en cinco jugadores que se repartían el negocio y daban préstamos con tasas de interés altas. Entonces, no sorprende que, aún en la actualidad, gran parte de la población de Brasil no tenga acceso a servicios financieros de calidad. Los altos costos y barreras burocráticas impiden que muchos clientes calificados obtengan acceso a servicios financieros. (STARTUPEABLE, 2021).

Así pues, Vélez decidió lanzar su propia versión, más simple, con comisiones bajas y esto se financiaría con el ahorro de costos que implicaba no tener sucursales físicas. Así pues, donde otros veían un gran problema, Vélez vio una gran oportunidad de mercado. No obstante, era evidente que los consumidores no estaban satisfechos con el servicio y las altas tasas de interés de los bancos. Sin embargo, nadie se atrevía a enfrentarse al sector más poderoso, regulado y rentable de todos los negocios brasileños, a excepción de Vélez. (Cronista, 2021)

En el año 2018, con la recolección de financiamiento de su Serie E, Nubank se convirtió en una compañía digital unicornio, al llegar a una valoración de US \$ 1 mil millones (Díaz, 2020). Asimismo, la compañía después de cerrar su ronda de inversión Serie G por US\$400 millones liderada por GIC, Whale Rock e Invesco, con la participación de inversionistas previos como Sequoia, Tencent, Dragoneer y Ribbit, consigue una nueva valoración de US\$25.00 millones en 2020, frente a la de US\$10.000 millones que tenía desde 2019, con una base de 34 millones de clientes en Brasil, México y Colombia. (Caparroso, 2021).

Con la nueva valoración, esta que es la fintech más grande de América Latina, se ubica como la cuarta institución financiera más valiosa de la región, con una valoración total de \$30 mil millones de dólares, y se mantiene como el neobanco más grande del mundo, no solo por la valoración privada, sino por número de descargas y número de clientes. Pero, además, se convierte en el séptimo mayor unicornio del mundo o la séptima mayor valoración privada de una empresa, solo por debajo de Bytedance (China), Didi (China), SpaceX (Estados Unidos), Stripe (Estados Unidos), Roblox (Estados Unidos) y Rivian (Estados Unidos). (Caparroso, 2021)

Ya en el año 2021, tras la salida a bolsa de Nubank en Wall Street, Nubank se ha convertido en el banco cotizado más valioso de la región, con una capitalización bursátil de 41,500 millones de dólares, esto con acciones valoradas en US\$9, No

obstante, al cierre de los mercados sus acciones alcanzaron los US\$10,5, lo que elevó su valor en el mercado hasta US\$50.000 millones. (Veras, 2021)

6.1.5.1. **CEO:** David Vélez (2 de octubre de 1981) es un empresario colombiano, cofundador y CEO del banco digital Nubank. El mantra de su familia siempre fue “hay que emprender”. Con esto en mente, desde muy pequeño se orientó hacia el mundo de los negocios; por lo que tuvo su primer trabajo a los cuatro años en la fábrica de uno de sus tíos en la que seleccionaba y organizaba botones. En 2005 se graduó con licenciatura en Ciencias y una maestría en administración de empresas en la Universidad de Stanford. En esta misma universidad, estudio ingeniería e hizo un MBA. En el 2005 también comenzó a trabajar para la banca de inversión en Morgan Stanley y en 2007 se incorporó a General Atlantic. En dicha compañía, fue el responsable de estructurar el programa de inversiones enfocado en América Latina. Asimismo, durante su carrera, también trabajó en las grandes ligas de la banca de inversión como analista en Goldman Sachs y después en Morgan Stanley, ambas son íconos de Wall Street. (La Silla Vacía, 2021). Además, domina cuatro idiomas: español, portugués, inglés y alemán.

En 2011, fue contratado por Sequoia Capitals, la empresa norteamericana de capital de riesgo, lo contrata para ser el responsable de las inversiones en LATAM y liderar el proyecto de abrir una oficina en Sao Paulo (Brasil). Una vez radicado en Sao Paulo en 2013 fundó Nubank, banco 100% digital considerado la empresa más innovadora de América Latina. Esta iniciativa nació de la frustrante experiencia que

tuvo al abrir una cuenta de ahorros en un banco brasileño, pues pudo experimentar de primera mano las dificultades de abrir una cuenta bancaria, pedir un préstamo o cerrar negocios por lo engorrosos que eran los trámites con el sector financiero de ese país. Entonces, Vélez tuvo la iniciativa de crear una solución a ese problema. (Montoya, 2022).

Así pues, fue la confianza y persistencia de Vélez lo que hizo evolucionar el proyecto hasta las instancias en las que se encuentra hoy, pues su experiencia en Silicon Valley le había enseñado que vale la pena invertir en el pequeño que desafía al gigante, ya que, si bien el riesgo es grande, también lo es la oportunidad de cambiar radicalmente una industria. De esta forma, de acuerdo con Vélez, el éxito de su negocio, entre otras cosas, recae en la diferencia de perspectiva con el que lo creó, pues no cuenta con sucursales, es un banco sin burocracia y sin tarifas abusivas, y ofrece una experiencia simple, humana y transparente a sus clientes. (Infobae, 2021). Por otra parte, Vélez menciona que había dos puntos centrales que garantizarían el éxito o el fracaso del proyecto: el equipo y el capital, por lo tanto, se dedicó, entonces, a buscar socios que compartieran su visión y con habilidades complementarias para fundar la compañía. También buscó el apoyo de inversores que entendieran el potencial de lo que una empresa como Nubank podía lograr. (Esova, 2021)

Adicionalmente, de acuerdo con Vélez, el ser millonario lo tiene sin cuidado, pues su motivación es ver que está construyendo algo que soluciona un problema, la vida

de las personas, que está haciendo un impacto en la sociedad. (Rivera, 2021). De todo lo anterior, se puede evidenciar que Vélez, cuenta con la habilidad de resolución de problemas y orientación al logro, capacidad de razonamiento, de aprender a aprender y trabajo en equipo, además de contar con cualidades y valores como: humildad, sencillez y compromiso.

6.1.6. **Chime Financial, Inc:** Chime fue fundada por Chris Britt y Ryan King en 2013 con sede en San Francisco, California. El lanzamiento oficial fue el 15 de abril de 2014 en el Dr. Phil Show. Todo comenzó a raíz de la crisis financiera mundial, donde los fundadores de Chime vieron un sistema bancario tradicional que se beneficiaba de la desgracia de las personas cobrando miles de millones de dólares en tarifas punitivas cada año. (Sebastian, 2020). Por lo que, en 2013 fundaron Chime, decididos a construir una empresa que les diera a las personas más control sobre sus vidas financieras. Así pues, chime se asoció con bancos regionales para diseñar los primeros productos financieros para miembros, y lo que hace diferente a Chime es que lo establecieron durante la era de los teléfonos inteligentes. Esto les permitió comenzar rápidamente una aplicación para la comodidad del cliente, pues pueden usarlo para auditar sus balances financieros fácilmente, controlar sus tarjetas de crédito y aclarar sus consultas con los operadores de atención al cliente de forma sencilla. (Chime, s.f.)

Esto ha llevado a crear un mercado más competitivo con opciones mejores y de menor costo para los estadounidenses comunes que no reciben un buen servicio de

los bancos tradicionales. Así pues, Chime ayuda a impulsar la innovación, la inclusión y el acceso en toda la industria. De esta forma, Chime es una startup que se ha convertido en una de las soluciones de banca digital líderes en el país. Es una empresa de tecnología financiera que se fundamenta en una idea simple: los servicios bancarios y de pago cotidianos deben ser útiles, fáciles y gratuitos. Su misión se encuentra basada en ayudar a sus miembros, personas comunes que no están bien atendidas por los bancos tradicionales, a lograr la tranquilidad financiera. (Chime, s.f.)

De este modo, brindan a sus titulares de cuentas tarjetas de débito Visa y acceso a un marco de banca por Internet abierto a través de chime.com. Los clientes también pueden optar por realizar sus trámites a través de la aplicación móvil para Android o iOS. Asimismo, al ofrecer cosas como ahorros automáticos y hacer que ciertas funciones sean tan fáciles como hacer clic en un botón, Chime permite a los miembros usar cosas que no habrían aprovechado en el banco, teniendo así altos niveles de interés y aceptación. (Ibarra, 2021). Asimismo, a diferencia de los bancos convencionales, que instan a los clientes a buscar garantías de sobregiro y adelantos, Chime no tiene la intención de impulsar el crédito a sus clientes. Tampoco tienen necesidad de saldo base, gastos mensuales o cargos por sobregiro. La empresa ofrece un programa de remuneración de devolución de dinero que otorga a los clientes descuentos o devolución de dinero en el momento de la compra. (Sebastian, 2020)

Chime obtiene la mayor parte de sus ingresos de la recopilación del intercambio. Un modelo de ingresos basado en el intercambio implica que la ganancia depende de impulsar efectivamente a los clientes para que realicen intercambios de compra de tarjetas con normalidad. Los diversos servicios y productos gratuitos que ofrece Chime alientan a los clientes a realizar más transacciones. Algunos de estos beneficios son registros financieros sin paridad base, un componente de fondos de reserva automáticos y acceso anticipado a la compensación. En pocas palabras, Chime puede monetizar principalmente a través de la actividad de transacciones, no de las tarifas, lo que significa que se mantienen alineados con el cliente y construyen un buen negocio. (Sebastian, 2020)

Por último, a lo largo de los años Chime ha podido convertirse en una de las aplicaciones de banca digital más exitosas y líderes de los Estados Unidos. Los principales inversores en Chime son Cathay Innovation, Menlo Ventures, Crosslink Capital y Aspect Ventures, entre muchos otros. Crosslink Capital y Aspect Ventures lideraron la ronda Serie A por 9 millones de dólares (mayo de 2016) y 8 millones de dólares (noviembre de 2014) por separado. Chime también recaudó 18 millones de dólares Serie B en septiembre de 2017. Cathay Innovation impulsó esta ronda con inversiones de Northwestern Mutual Future Ventures, Crosslink Capital, Forerunner Ventures, Homebrew y otros. Menlo Ventures lideró la ronda Serie C para Chime que recaudó 70 millones de dólares en mayo de 2018. En el mismo mes, la empresa llegó a la encrucijada de un millón de cuentas en la plataforma. (Sebastian, 2020).

En marzo de 2019, Chime recaudó 200 millones de dólares en su financiación Serie D. Esta inversión de DST Global llevó su valoración a 1.500 millones de dólares y les valió el estatus de Unicornio. A finales de año, la valoración de Chime se cuadruplicó y tenía cerca de 6,5 millones de cuentas. Chime realizó su ronda de financiación de la serie E en diciembre de 2019. Esta ronda recaudó 500 millones de dólares DST Global y los llevó a una valoración de 5.800 millones de dólares. Según las estadísticas, Chime ha recaudado 808,8 millones de dólares hasta la fecha. En febrero de 2020, en medio de la pandemia en toda regla, alcanzaron el hito de los ocho millones de cuentas. (Sebastian, 2020). Mientras que en 2021, Chime ha logrado subirse a la ola casi a la perfección, pues la compañía ha recaudado más de \$ 2.6 mil millones , incluidos \$ 750 millones nuevos solo este año. Además, Chime recaudó \$ 435 millones en una ronda de financiación de la Serie F en septiembre, elevando su valoración a \$ 14,5 mil millones. (The Real Deal, 2021)

6.1.6.1. **CEO:** Chris Britt es cofundador y director ejecutivo de Chime. Antes de fundar Chime, de 2007 a 2012, Chris fue director de productos y vicepresidente sénior de desarrollo corporativo en Green Dot. Antes de eso, Chris ocupó cargos como líder sénior de productos en Visa y como uno de los primeros ejecutivos (vicepresidente y gerente general) en ComScore. Además, Chris es miembro de la junta directiva de coachart.org, una organización sin fines de lucro que conecta a niños con enfermedades crónicas con lecciones gratuitas de arte y atletismo. (Jankovsky, 2019). Por otra parte, fue vicepresidente y desarrollo de negocios en CMGI, y

también se desempeña como consultor de estrategia de gestión. Britt ha participado en proyectos como el de la “Implementación de un nuevo paquete de productos en todos los minoristas Green Dot”, donde se requirieron habilidades para el desarrollo de nuevas características, empaques de productos, estructura de tarifas y cumplimiento en las tiendas a nivel nacional. En cuanto a sus estudios, tiene una licenciatura en Artes/Ciencias, historia, y en letras de la Universidad de Tulane.

Por otra parte, Britt se caracteriza por su motivación para fundar Chime y el valor distintivo que ofrece en el mercado actual, y el cómo el enfoque centrado en el cliente de Chime está impulsando su rápido crecimiento con un modelo de ingresos alineado con la felicidad de sus miembros. Asimismo, Britt creó la empresa a partir del comportamiento de los clientes, el cual los inversores aún no habían captado, de tal forma que él y su equipo al contar con datos acerca de lo que se trataba esta poderosa oportunidad de mercado, se vieron motivados por su pasión por promover un mayor bienestar financiero. Eventualmente, Chime atrajo el interés de muchos inversionistas y se convirtió en el líder del mercado, y hasta ahora ha cumplido su misión de ayudar a las personas a construir mejores bases financieras. (Ibarra, 2021). A partir de ello, se puede intuir que Britt cuenta con las habilidades y capacidades para reconocer oportunidades de negocio y con técnicas de negociación, además se evidencia una persona estratega e innovadora con orientación al logro.

De igual forma, Chris siente empatía por los estadounidenses de ingresos medios, por lo que se enfoca en el 70% de los estadounidenses que no son deseados o atendidos por los bancos más grandes. Además, él y su equipo investigan el mercado y se comunican con sus clientes regularmente a través de encuestas, redes sociales y en persona para que tengan una buena idea de los desafíos que enfrentan sus miembros día a día. Aprendieron que los miembros estaban preocupados por el acceso y la disponibilidad con el dinero, y pudieron asegurarse de entregarlo a través de la aplicación. (Ibarra, 2021). De esta forma, se puede evidenciar la alta empatía del CEO, su capacidad para llegar al cliente y maximizar un beneficio mutuo.

Asimismo, la cultura que Britt estableció en Chime se trata de ser humano, trabajar en equipo, buscar simplemente estar orientado a los resultados y hacer que las cosas sucedan. Por otro lado, teniendo en cuenta que la puntuación del director ejecutivo proporciona una comprensión de cómo se sienten los empleados sobre el estilo de liderazgo y la eficacia del director ejecutivo en Chime, basado en 40 calificaciones Chris Britt tiene una puntuación de 68/100, por lo que Chime se ubica en el 35 % inferior de otras empresas en San Francisco por puntaje de calificación de CEO. (Comparably, 2022)

- 6.1.7. **FTX:** Es una empresa dedicada a servir de centro de intercambio de criptomonedas tiene su sede principal en las Bahamas. FTX ofrece productos innovadores que incluyen los primeros derivados de la industria, opciones, productos de volatilidad y

tokens apalancados. Ofrece una plataforma lo suficientemente robusta para las empresas comerciales profesionales y lo suficientemente intuitiva para los usuarios primerizos. (FXT, About us, s.f.). FXT cuenta con más de un millón de usuarios, su limitación geográfica se centra en países como Estados Unidos de América, Cuba, Crimea y Sebastopol, Irán, Siria o Corea del Norte. Esta empresa comenzó con los graduados del MIT, Sam Bankman-Fried y Gary Wang fundaron FTX en mayo de 2019. Esta firma ha vivido años inminentes de transformación en los mercados pasando de menos de medio millón de usuarios hasta tener por encima de los 5 millones, incrementando así su volumen negociado de spot con un 2.400% por encima del 2020. En este sentido, el volumen medio de activos que movieron a lo largo de 2021 fue de 12.500 millones de dólares diarios. La firma principal de FTX, FTX trading, cuenta con una financiación de serie tipo C por valor de 400 millones de dólares que sitúa su valoración en 32.000 millones de dólares para el 2022. (FXT, 2022).

Por otra parte, en enero de 2020, empresas de capital riesgo como Pantera Capital y Exnetwork Capital inyectaron 40 millones de dólares en un negocio con una valoración de 1.200 millones de dólares. Por lo que, se ha ganado la confianza y el respaldo financiero de los inversores más inteligentes del mundo, como Tiger Global, Sequoia Capital y BlackRock, entre los que han contribuido a las recientes rondas de financiación de FTX. Todo ello, debido a las características rentables de FTX como: tarifas bajas, capacidades de préstamo y la capacidad de intercambiar

versiones *tokenizadas* de acciones y futuros en acciones *tokenizadas*, así como en múltiples subcuentas con diferentes niveles de riesgo. (Huang & McMahon, 2021)

6.1.7.1. **CEO:** Sam Bankman-Fried, CEO de FTX. En 2014 terminó la carrera de Física en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Como estudiante del MIT, Bankman-Fried pertenecía a una fraternidad llamada Epsilon Theta y colaboró con varias organizaciones estudiantiles. Luego, en junio de 2014, aterrizó en la firma de *trading* cuantitativo de Wall Street Jane Street, donde sus habilidades de gestión del tiempo se convirtieron en una de sus fortalezas. Disfrutaba del desafío intelectual y pronto dominó el arte de tomar decisiones rápidas bajo alta presión. (Huang & McMahon, 2021)

Trabajando en el equipo internacional de ETF de Jane Street Capital, Bankman-Fried aprendió cómo ejecutar operaciones de arbitraje con cuidado, explotando la discrepancia de precios de los ETF cotizados en diferentes bolsas globales. Pero no fue hasta que comenzó a operar en los mercados de cifrado de rápido movimiento cuando su destreza en el *trading* realmente comenzó a brillar. Por lo que, para el 2017 decidió fundar su primera empresa, Alameda Research, donde realizó el fatídico *trading* de arbitraje de bitcoins. De igual forma, en este año fue director de desarrollo de The Centre for Effective Altruism. Luego, Bankman-Fried dio un paso adelante con estos intercambios de cifrado y fundó FTX, y anda envuelto en operaciones de marketing relacionadas con su empresa. Por otra parte, con los beneficios del trading de sus empresas, Bankman-Fried cuenta con el dinero más

que suficiente para donar a organizaciones benéficas, razón principal por la que recurrió a las criptomonedas. (El Economista.es, 2021)

Asimismo, Bankman-Fried, que tiene una fuerte aversión a la ineficiencia, dirige la empresa con un equipo reducido de desarrolladores en comparación con los competidores de FTX, pues al tener un equipo más pequeño, Bankman-Fried dice que puede tomar decisiones rápidamente e impulsar nuevos lanzamientos, pues su fin último es lograr la mayor eficiencia y ser coherentes con la empresa. (Huang & McMahan, 2021)

Además, según sus compañeros de trabajo, el CEO cuenta con habilidades multitarea. Por otra parte, también indican que Bankman-Fried es capaz de identificar oportunidades y moverse más rápido que la mayoría de los *traders*, además con la capacidad de poder comunicarse de una manera muy real y estar interesado en hablar con la gente. También cuenta con un alto nivel de compromiso, inspirador y empoderamiento, esto debido a que la expectativa que él tiene es que todos en la empresa trabajen hacia un objetivo común, por lo que es necesario optimizar el tiempo y dirección para apuntar hacia ese objetivo en todo momento. Adicionalmente, es un líder con una ética de trabajo implacable y una ambición ilimitada. (Huang & McMahan, 2021).

6.1.8. **Checkout.com:** Checkout es una nueva empresa de tecnología financiera valorada en 40.000 millones de dólares. La empresa con sede en Londres ofrece

procesamiento de pagos en más de 150 monedas. Esta ofrece una plataforma de pago en línea que se enfoca en aceptar más transacciones, monedas y métodos de pago a través de una integración, brindando transparencia absoluta en toda la cadena de valor de pago. Para ser más específicos, ofrece una ventanilla única para procesar 150 monedas, con velocidades de transacción de 200 milisegundos, en comparación con los 400 milisegundos de MasterCard. (European Business Magazine, 2019)

Fundada en 2012, cuenta con más de 1700 empleados en unas 19 oficinas en todo el mundo. Así pues, Checkoutse se lanzó al mercado inicialmente como una plataforma de pagos basada en la nube en 2012, su base es la tecnología financiera. La misión de esta firma es permitir que las empresas y cada una de sus comunidades prosperen en la economía digital, de tal manera que se ofrecen soluciones innovadoras a las necesidades particulares de cada cliente, todo esto mediante el uso de la información inteligente sobre el rendimiento de los pagos. La sede principal de esta empresa internacional está ubicada en Londres, Reino Unido, adicionalmente cuenta con 19 oficinas en todo el mundo en ciudades como Paris, San Francisco, Oporto, Tallin, Berlina, entre otros. (Checkout.com, s.f.).

Checkout. com fue fundada por el ciudadano suizo Guillaume Pousaz en Singapur bajo el nombre Opus Payments en el 2009, su principal actividad se enfocaba en el proceso de pagos para comerciantes en Hong Kong. Para el año 2012 Opus Payments pasó a llamarse Checkout.com y se registró en el Reino Unido. Comenzó con una visión simple: crear una empresa de pagos que utilizará toda su propia

tecnología en lugar de trabajar con intermediarios. Ese mismo año, Checkout.com obtuvo la licencia de la Financial Conduct Authority (FCA) y poco después, en 2013, MasterCard y Visa le otorgaron una membresía principal. (European Business Magazine, 2019). Su crecimiento avanzó conforme al mercado para llegar al 2019 con una financiación Serie A de 230 millones de dólares dirigida por Insight Partners y DST Global. En su última ronda de financiación obtuvo una financiación de Serie C por un valor de 450 millones de dólares, lo cual deja a la empresa con una valoración de 15 mil millones de dólares, esto la cataloga como la cuarta mayor Fintech a nivel mundial y en la empresa con respaldo de capital riesgo más valiosa de EMEA, al tiempo que continúa expandiéndose por todo el mundo. (Frikipandi, 2021).

Por otra parte, Checkout recibió una valoración de \$ 40 mil millones de una ronda de recaudación de fondos de enero de 2022, según un comunicado de la compañía. Recaudó dinero con una valoración de 15.000 millones de dólares en 2021. La valoración se actualizó el 14 de enero de 2022 para la última recaudación de fondos de Checkout, lo que generó un aumento de unos 12.000 millones de dólares. (Bloomberg, 2022).

6.1.8.1. **CEO:** Guillaume Pousaz es el fundador y director ejecutivo de Checkout Guillaume estudió en Ecole Polytechnique matemáticas y en HEC Lausanne ciencias económicas, no obstante tiempo después abandonó sus estudios. Además, domina tres idiomas: francés, alemán e inglés. Luego, al dirigirse a California consiguió

trabajo en una empresa de pagos llamada International Payment Consultants, no obstante, no fue fácil, trabajaba entre 70 y 80 horas a la semana y tuvo que aprender sobre la industria de pagos desde cero. Sin embargo, fue durante ese tiempo que Pousaz se dio cuenta de que había más potencial en la industria de pagos. (European Business Magazine, 2019). Luego, dejó el negocio para lanzar Checkout.com en 2012. En 2007, Pousaz creó NetMerchant, un servicio de transferencia de dinero de EE. UU. a Europa, con el jefe de ventas de IPC. La empresa funcionó hasta 2009. Pousaz fundó Opus Payments en Singapur en 2009, lo que permitió a las empresas de Hong Kong procesar pagos de compradores de todo el mundo. Opus Payments renombró y se convirtió en Checkout.com en 2012. (Shead, 2019)

Asimismo, como filántropo, su enfoque actual es mejorar el acceso y los resultados en la educación. También es un entusiasta inversionista de empresas emergentes y mentor de la red Endeavor. Al crecer en Suiza, Guillaume estaba fascinado por el arte callejero, la tecnología y los números, y comenzó a programar a la edad de ocho años. Esta combinación de creatividad y lógica sentó las bases para su futura carrera y, en última instancia, para construir el socio de pagos preferido para negocios digitales en todo el mundo. (Checkout.com, s.f.). De esta forma, se puede decir que Guillaume Pousaz tiene una visión clara y quiere convertirse en un jugador importante. en las finanzas globales, donde planea convertir Checkout en el banco del futuro, de tal forma que se reinventen ciertas interacciones en los servicios financieros. (European Business Magazine, 2019).

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1. Análisis de la Información-datos y conocimientos generales

De acuerdo con la información obtenida previamente, se recopilan los datos y conocimientos generales de los CEO analizados, para con ello observar de forma más sencilla las características que tienen en común. De esta forma, realizando el proceso de recopilación se obtiene lo siguiente:

Tabla 2.

Conocimientos generales de los CEO

| Nombre del Emprendedor | Edad | País de Origen | Nivel de Escolaridad | Área de conocimiento | Idiomas | Títulos |
|------------------------|---------|----------------|-------------------------------|--|-------------------------------|---|
| Anthony Noto | 54 años | Estados Unidos | Educación superior | Sector financiero y gestión de operaciones | Inglés | i. Ingeniería mecánica - United States Military Academy ii. MBA - Wharton School of Business |
| Patrick Collison | 34 años | Irlanda | Educación superior incompleta | Inteligencia artificial y lenguaje de programación | Francés Alemán Irlandés | |

| Nombre del Emprendedor | Edad | País de Origen | Nivel de Escolaridad | Área de conocimiento | Idiomas | Títulos |
|-------------------------|---------|----------------|----------------------|--|--|--|
| Sebastian Siemiatkowski | 41 años | Suecia | Educación superior | Sector financiero, economía y negocios | Inglés Polaco | i. Economía y negocios - Escuela de Economía de Estocolmo ii. Business Planning and Consulting Focus, Computer/Information Technology Administration and iii. ZoomInfo Certification for Marketing iv. EHAC (Early Heart Attack Care) Certificate Certification for Marketing |
| Nikolái Storonski | 38 años | Rusia | Educación superior | Tecnología y economía | Inglés Ruso | i. MSc, General and Applied Physics - MIPT ii. MA, Applied Economics and Finance - New Economic School |
| David Vélez | 40 años | Colombia | Educación superior | Finanzas e Ingeniería | Español Portugués Inglés Alemán | i. Master of Business Administration (MBA) - Stanford University Graduate School of Business ii. Bachelor of Science -Management Science and Engineering |
| Chris Britt | 49 años | Estados Unidos | Educación superior | Tecnología financiera | Inglés | BA - Tulane University |
| Sam Bankman-Fried | 30 años | Estados Unidos | Educación superior | Tecnología, física y matemáticas | Inglés | BS- Massachusetts Institute of Technology |
| Guillaume Pousaz | 41 años | Suiza | Educación superior | Ingeniería matemática y Economía | Francés Alemán Inglés | Licenciatura en economía - HEC Lausanne . |

Nota: Elaboración propia.

7.2. Análisis de la Información - habilidades y competencias

Tabla 3.

Habilidades y competencias

| Nombre del Emprendedor | Habilidades identificadas | | | | | | | | | | | | | Competencias profesionales | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------------|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------------------|---|----|---|----|---|---|--|
| | I | Td | E | L | Mc | Aa | Cr | Rp | Te | Ol | Fo | Ri | Ci | Cd | A | Rp | M | In | E | M | |
| Anthony Noto | | x | x | x | x | | x | x | x | x | x | x | | x | x | x | x | | | | |
| Patrick Collison | x | | | | | x | x | x | | | | | x | | | | | | | | |
| Sebastian Siemiatkowski | | x | x | x | | | | | x | x | | x | | | x | x | x | | | | |
| Nikolái Storonski | | | | | x | | x | | | x | x | x | | | | | | | | | |
| David Velez | x | x | x | x | | | x | x | x | x | x | x | | x | | x | | x | x | | |
| Chris Britt | | x | | x | x | | x | | x | x | x | x | | x | | | | x | | | |
| Sam Bankman-Fried | x | x | | | x | x | x | | | x | | x | x | x | | | x | x | x | | |
| Guillaume Pousaz | | x | | x | | x | x | | | x | | x | x | | x | | x | | | | |

Nota: Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se evidencia que tanto la capacidad de razonamiento, la orientación al logro y la habilidad para recolectar información son factores comunes en los CEO analizados. Asimismo, la habilidad de toma de decisiones y tener liderazgo son también esenciales y la mayoría de los CEO la cumplen. Por su parte, se observa que, en menor medida, pero no menos importante, se encuentran las habilidades de innovación, trabajo en equipo, estrategia, aprender a aprender, la resolución de problemas y conocimientos informáticos.

Lo anterior debido a que mayormente se evidencia miedo al fracaso, por lo que constantemente buscan emprender. Además, se encuentra que la estrategia, la resolución de problemas y el aprender de los hechos son factores comunes entre los CEO. De igual forma, a partir de la investigación, estudio del mercado y reconocimiento de oportunidades

la mayoría de CEO han logrado sus objetivos. Asimismo, tienden a incursionar en el mercado de ideas de negocio nuevas a partir de las necesidades que observan. Y, en todos los casos para llevar a cabo sus emprendimientos tuvieron que contar con el apoyo de personas externas.

Por otro lado, se tiene que las competencias con la que la mayoría cuentan son la motivación y conductas específicas. Esto debido a que en la mayoría se evidencia que se encuentran motivados en crear productos que respondan a las necesidades de los usuarios y facilitar los procesos financieros a los que se encuentran enfrentadas las personas. En algunos casos, buscan ayudar por medio de sus ganancias a población vulnerable. Y, se evidencian cualidades y valores como: humildad, empatía, sencillez y compromiso.

7.3. Análisis de la Información - experiencia laboral y desempeño

Tabla 4.
Experiencia laboral y desempeño

| Nombre del Emprendedor | Experiencia laboral | | | Desempeño |
|---------------------------|--|---------------------------------|-----------------------|--|
| | Sector (s) | Cargo(s) | Años | Reconocimiento |
| | | | | Premios |
| | | | | Becas |
| Anthony Noto | Negocios medios de comunicación | y Managing de Director | 9 años (1999-2008) | Recomocimiento: analista número 1 de acciones de Internet entre 2004 y 2007 nombrado por La |
| | Finanzas | Director financiero (CFO) | 2 años (2008-2010) | |

| | | | | | |
|-------------------------|---|----|--|-----------------------|---|
| | Finanzas e inversiones | de | Codirector de Banca Inversión Global | de 3 años (2010-2014) | revista Institutional Investor |
| | Gestión de operaciones y finanzas | de | Director de Operaciones &. director de Finanzas | de 5 años (2014-2018) | |
| | Finanzas y dirección | y | CEO | Actualidad | |
| Patrick Collison | Lenguaje programación y gestión de operaciones | de | Director y técnico de | 1 año (2007-2008) | Premio: primer lugar en el Young Scientist and Technology Exhibition en 2005 |
| | Dirección de Ingeniería software | e | CEO | 2010 - Actualidad | |
| Sebastian Siemiatkowski | Asistencia técnica, lanzamiento y mantenimiento de la sostenibilidad del hardware | | Soporte de escritorio y TI Diseño e Instalación de Infraestructura | de 2 años (2006-2008) | |
| | Dirección de gestión de negocios | y | Director de Ventas Internas | de 4 años (2011-2015) | |
| | Dirección de equipo marketing | de | Gerente de marketing y Líder de equipo (CEO) | de Actualidad - | |

| | | | |
|-------------------|------------------------------------|---|-----------------------|
| Nicolái Storonski | Finanzas y gestion de riesgo | Operador de derivados acciones (Trader) | de 2 años (2006-2013) |
| | Dirección y gestión de operaciones | CEO | 2014 - actualidad |
| David Velez | Finanzas | Fundador y CEO | 2013- actualidad |
| | Finanzas | Analista | 2004-2007 |
| | Servicios financieros | Asociado Senior | 2007-2010 |
| | Finanzas y gestión de riesgo | Manejo inversiones Liderar proyecto | 2011-2013 |
| Chris Britt | Finanzas | Co-fundador y CEO | 2013- actualidad |
| | Servicios financieros | Director de producto | 2007-2010 |
| | Servicios financieros | Vicepresidente senior de desarrollo corporativo | 2010-2012 |
| | Empresarial | Miembro de la Junta | 2009- actualidad |
| | Servicios financieros | Vicepresidente y Gerente General | 2001-2004 |

| | | | |
|-------------------|--------------------------|---|-------------------|
| | Financiero | Consultor de estrategia de gestión | de 1995-1999 |
| Sam Bankman-Fried | Finanzas | Director ejecutivo | 2019-actualidad |
| | Servicios financieros | CEO | 2017-actualidad |
| | Servicios financieros | Vicepresidente senior de desarrollo corporativo | 2010-2013 |
| | Empresarial | Miembro de la Junta | 2009-actualidad |
| | Servicios de recaudación | de Director de Desarrollo | de 2017 - 2 meses |
| | Financiero | comerciante | 2014-2017 |
| Guillaume Pousaz | Financiero | Fundador y jefe ejecutivo | 2009-actualidad |

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior se puede concluir que todos los CEO se encuentran enfocados en el sector de servicios financieros. Además, cuentan con experiencia en promedio de 8 años ejerciendo el cargo de director ejecutivo. Asimismo, se observa que en general los cargos se encuentran relacionados con el direccionamiento o gestión de algún tipo de proyecto o empresa, entre los cuales se encuentran managing director, director financiero, manejo inversiones, consultor de estrategia de gestión, entre otros.

8. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

8.1. CONCLUSIONES

En la actualidad el sector financiero ha sustentado buena parte del desarrollo económico, pues los servicios prestados son sustanciales para el fomento y avance de la innovación, la tecnología, y por tanto del crecimiento económico. Así pues, el sector de servicios financieros, es uno de los sectores económicos que hoy en día se encuentra fuertemente vinculado a la globalización, y se caracteriza fundamentalmente por el conocimiento, la información y el uso de nuevas tecnologías, factores en los cuales se basa el crecimiento de las empresas pertenecientes a este sector. De tal forma, en un entorno en donde la tecnología, crecimiento y desarrollo caracterizan a las grandes economías, son estas Empresas de Base tecnológica las que estimulan la creación de tejido tecnológico, favoreciendo así tanto su crecimiento individual como el desarrollo económico en general. En este orden de ideas, se puede destacar la importancia que representan las habilidades y características propias de los CEO, ya que al momento de realizar un análisis de la literatura, se ha evidenciado la ventaja competitiva que estos directores ejecutivos brindan dentro de las organizaciones y su gran influencia en el crecimiento de estas, pues es través de sus conocimientos, habilidades y competencias, lo que permite llevar a las compañías a niveles de crecimiento extraordinario.

Así pues, debido a que el director ejecutivo es la persona con la más alta responsabilidad encargada de las estrategias y visión de una organización, la gestión realizada por el CEO va a depender el éxito o fracaso de la organización. De tal forma, hoy en día ya no es suficiente con que un CEO tenga una excelente preparación académica y una amplia

experiencia laboral para lograr el éxito empresarial, sino que además debe contar con ciertas características sociales e interpersonales específicas, las cuales han comenzado a ser un elemento diferenciador para los líderes de una organización. En este sentido, para lograr caracterizar el perfil del CEO, principalmente se tiene en cuenta que un perfil hace referencia al conjunto de capacidades y competencias particulares e intrínsecas a un individuo y que sirven para diferenciarse de otros. Así pues, para caracterizarlo generalmente se consideran factores como: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes valores, rasgos de personalidad y motivaciones.

De esta forma, identificando ocho empresas Fintech que cuentan con crecimiento extraordinario, valorización superior a 50.000 millones de dólares y una propuesta de valor diferenciadora en el mercado, se obtuvo una visión panorámica de las principales características con las que cuentan sus CEO en común. De ello, se obtuvo como resultado que la capacidad de razonamiento, la orientación al logro y la habilidad para recolectar información son características comunes. Asimismo, la habilidad de toma de decisiones y tener liderazgo son también esenciales y la mayoría de los CEO las cumplen. Por su parte, se observa que, en menor medida, pero no menos importante, se encuentran las habilidades de innovación, trabajo en equipo, estrategia, aprender a aprender, la resolución de problemas y conocimientos informáticos como características clave. De esta forma, se llega a la conclusión que son estas características las que permiten que una empresa del sector financiero por medio de la gestión del director ejecutivo alcance crecimiento extraordinario.

8.2. TRABAJOS FUTUROS

De acuerdo con lo desarrollado en la investigación se establecen las siguientes recomendaciones para trabajos futuros relacionados con el tema:

1. Ampliar el estudio a otros sectores, puesto que la investigación solo se encuentra enfocada en el sector financiero, no obstante, sería ideal conocer si en los distintos sectores económicos se pueden llegar a establecer la misma caracterización del perfil del CEO.
2. Hacer el análisis haciendo uso de fuentes primarias para lograr una caracterización de los perfiles más robusta, ya que en este caso se utilizaron fuentes secundarias tales como: artículos, periódicos, y biografías.
3. Profundizar en las competencias actitudinales, pues son de las competencias más difíciles de determinar, y por lo tanto se requiere tener un mayor contacto con el CEO y su entorno para lograr caracterizarlas.
4. Tener en cuenta un mayor rango de empresas Fintech, ya que solo se tuvieron en cuenta ocho empresas, y sería conveniente investigar y profundizar en varias Fintech para lograr tener un perfilamiento más perfeccionado.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. (30 de agosto de 2017). *¿Qué es el 'regtech'? | BBVA*. Obtenido de BBVA Web Side : <https://www.bbva.com/es/que-es-el-regtech/>
- ARIAS, S. G. (06 de junio de 2021). *Nik Storonsky, el multimillonario que fue aprendiz en Lehman*. Obtenido de El País : <https://elpais.com/economia/2021-06-07/nik-storonsky-el-multimillonario-que-fue-aprendiz-en-lehman.html>
- Banca de las oportunidades. (2021). *¿Qué son las fintech y en qué segmentos operan?* Obtenido de <https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/que-son-las-fintech-y-en-que-segmentos-operan>
- BBVA INNOVATION CENTER . (2021). *Empresas tecnológicas en el sector financiero . Madrid Foro Empresarial .*
- Bellamy, J. (2021). *What Should Be Included In A Character Profile? The Details*. Obtenido de <https://paragraffs.com/what-should-be-included-in-a-character-profile/>
- Bloomberg. (2022). *Bloomberg Billionaires Index*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/billionaires/profiles/guillaume-pousaz/>
- Bustamante, M., & Azcárate, P. (2017). *ANÁLISIS DE LA CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DOCENTE DEL PROFESORADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC*. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembre17/05.pdf>
- Camacho, D. (2021). *¿Qué son las Fintech y cuál es su futuro?* Obtenido de <https://platzi.com/blog/que-son-fintech->

futuro/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=12915366154&utm_adgroup=&utm_content=&gclid=Cj0KQCQjw_4-SBhCgARIsAAlegrVNP2SyNi6VJXMOF7UNmvERAYE56MrJmHBeL_gf58c4ca
bmIzwUe24aAmIPEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

Caparros, J. (2021). *Nubank ahora está valorada en US\$25.000 millones, al obtener US\$400 millones en nueva ronda*. Obtenido de <https://forbes.co/2021/01/28/editors-picks/nubank-ahora-esta-valorada-en-us25-000-millones-al-obtener-us400-millones-en-nueva-ronda/>.

Chávez, R. (2022). *Habilidades que debe desarrollar el CEO del futuro*. Obtenido de https://es.linkedin.com/news/story/habilidades-que-debe-desarrollar-el-ceo-del-futuro-5196108/?trk=news_directory

Checkout.com. (s.f.). *Our story*. Obtenido de <https://www.checkout.com/>

Chen, S. H. (2016). *The Influencing Factors of Enterprise Sustainable Innovation: An Empirical Study*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/5/425>

Chime. (s.f.). *Get to know Chime*. Obtenido de <https://www.chime.com/chime-financial/>

Comparably. (2022). *Chris Britt Chime CEO Rating*. Obtenido de <https://www.comparably.com/companies/chime/ceo-rating>.

Cronista. (2021). *El colombiano que decidió estudiar en la universidad de Galperin y cambió los bancos para siempre: la historia de Nubank*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-colombiano-que-decidio-estudiar-en-la-universidad-de-galperin-y-cambio-los-bancos-para-siempre-la-historia-de-nubank/#:~:text=Naci%C3%B3%20en%20Colombia%2C%20se%20crio,colombiano%20m%C3%A1s%20rico%20del%20mund>

De la Peña, N. (2019). *¿Qué significa CEO de una empresa? Cualidades y mejores referentes*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/que-es-ceo-empresa/>

Díaz, J. (06 de diciembre de 2020). *La historia de Nubank, la compañía que está revolucionando el sistema bancario en Latinoamérica*. Obtenido de Negocios y Emprendimiento Web Side : <https://www.negociosyemprendimiento.org/2020/12/historia-nubank.html>

El Economista.es. (2021). *Sam Bankman-Fried, el Robin Hood millennial que se hizo rico gracias a las criptomonedas aunque no cree en ellas*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11505503/12/21/Sam-BankmanFried-el-Robin-Hood-millennial-que-se-hizo-rico-gracias-a-las-criptomonedas-aunque-no-cree-en-ellas.html>

Esova. (2021). *Con apenas 40 años David Vélez es hoy el colombiano más rico del mundo según Forbes*. Obtenido de <https://www.esova.co/con-apenas-40-anos-david-velez-es-hoy-el-colombiano-mas-rico-del-mundo-segun-forbes-2/>

EUROINNOVA BUSINESS SCHOOL. (s.f.). *CONOCE LA IMPORTANCIA DEL PERFIL DE UNA PERSONA PARA CONSEGUIR EMPLEO*. Obtenido de <https://www.euroinnova.co/blog/perfil-de-una-persona>

European Business Magazine. (2019). *Guillaume Pousaz, Founder and Ceo OF Checkout.com*. Obtenido de <https://europeanbusinessmagazine.com/profiles/guillaume-pousaz-founder-ceo-checkout-com/>

Expansión. (2012). *¿En qué se fijan las empresas para contratar personal?* Obtenido de <https://www.expansion.com/2012/05/09/empleo/mercado-laboral/1336565355.html>

Fernandez, M. Á. (2013). EL CULTIVO DE FLORES EN COLOMBIA, UN SECTOR EN
AUGE. *Pueblos: Revista de información y debate*, 1-2.

Financial Times . (s.f.). *Revolut's Nikolay Storonsky on long hours and high staff turnover*.
Obtenido de Financial Times Web Side .

Flores, M., & Vanoni, G. (2016). *Executive required skills by the CEOs due to the complexity
of organisations of the 21st century*. Obtenido de
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-
910X2016000200113](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2016000200113)

Frikipandi. (2021). *Checkout triplica su valoración con una ronda de financiación de 450
millones de dólares*. Obtenido de
[https://www.frikipandi.com/internet/20210113/checkout-com-triplica-su-
valoracion-con-una-ronda-de-financiacion-de-450-millones-de-dolares/](https://www.frikipandi.com/internet/20210113/checkout-com-triplica-su-valoracion-con-una-ronda-de-financiacion-de-450-millones-de-dolares/)

FXT. (2022). *Restricciones de localización*. Obtenido de
[https://help.ftx.com/hc/es/articles/360042412652-Restricciones-de-
Localizaci%C3%B3n](https://help.ftx.com/hc/es/articles/360042412652-Restricciones-de-Localizaci%C3%B3n)

FXT. (s.f.). *About us*. Obtenido de <https://about.ftx.com/>

GetApp. (2021). *Sobre Klarna*. Obtenido de
<https://www.getapp.com.co/software/2047668/klarna>

Golan, P. (23 de enero de 2022). *Qué es una startup - Significado y conceptos básicos [2022]
- Shopify Colombia*. Obtenido de Blogs :
[https://www.shopify.com.co/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-
caracteristicas-e-importancia](https://www.shopify.com.co/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia)

- Gutiérrez, I. (2021). *¿Qué es Nubank y cómo funciona? Guía completa*. Obtenido de <http://www.muyfinanciero.com/empresas/nubank/>
- HERRANZ, A. (2021). *Klarna, la startup sueca que vale 45.600 millones de dólares y que tendrá un hub de 500 ingenieros en Madrid*. Obtenido de <https://www.xataka.com/pro/klarna-startup-sueca-que-vale-45-600-millones-dolares-que-tendra-hub-500-ingenieros-madrid#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20recib%C3%ADa%20recientemente%20639,de%2045.600%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>
- Hill, J. (2018). *Chapter 14 - Fintech in a Global Setting*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128134979000147?via%3Dihubhttps://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78487/Pe%C3%B1a%20S%20%282020%29%20Fintech%20Colombia.pdf?sequence=4&isAllowed=y#:~:text=La%20configuraci%C3%B3n%20de%20>
- Huang, V., & McMahon, K. (2021). *Así es realmente Sam Bankman-Fried, el criptomillonario de 29 años fundador de FTX que se las arregla con 4 horas de sueño y trabaja con 6 pantallas*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/quien-sam-bankman-fried-fundador-ftx-criptomillonario-joven-984103>
- Hyland, T. (2009). *The NFL's Money Man*. Obtenido de Wharton Magazine : <https://magazine.wharton.upenn.edu/issues/fall-2009/the-nfls-money-man/>
- Ibarra, A. (2021). *Chime's CEO Chris Britt and Satya Patel, Partner at Homebrew: How to Ring the Bell on The Competition*. Obtenido de <https://www.saastr.com/ringing-the-bell-on-competition-with-chime-ceo-chris-britt-and-satya-patel-homebrew/>.

- Infobae. (2021). *David Vélez: Así se convirtió el fundador de Nubank en el colombiano más rico del mundo.* Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/12/12/david-velez-asi-se-convirtio-el-fundador-de-nubank-en-el-colombiano-mas-rico-del-mundo/>
- iNNpuls Colombia. (2016). *Foro emprendimiento - iNNpuls Colombia.* Obtenido de iNNpuls Colombia Web Side : <https://aldeainnpuls.com/foro/emprendimiento/ques-es-crecimiento-extraordinario>
- Jankovsky, P. (2019). *Chris Britt, CEO and Co-Founder of Chime.* Obtenido de <https://medium.com/wharton-fintech/chris-britt-ceo-and-co-founder-of-chime-271b65c8476a>
- Jiménez, M., & Gonzalo, A. (2021). *Revolut capta más de 675 millones y alcanza una valoración de 28.000 millones.* Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/15/companias/1626349917_572048.html#:~:text=Con%20la%20ronda%20de%20financiaci%C3%B3n,57%25%20m%C3%A1s%20frente%20a%202019.
- Klarna Bank. (s.f.). *The History of making shopping Smooth. Klarna .* Obtenido de Klarna Bank AB Web Side : <https://www.klarna.com/international/about-us/>
- Klimas, P., & Czakon, W. (2022). Species in the wild: a typology of innovation ecosystems. *Review of Managerial Science*, 249-282.
- La importancia de la formación académica en la vida laboral.* (2017). Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/Home/Principal/noticias/La-importancia-de-la-formacion-academica-en-la->

vid/#::~text=La%20formaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica%20es%20un%20capital%20humano%20sea%20flexible.

La Silla Vacía. (2021). *DAVID VÉLEZ*. Obtenido de <https://www.lasillavacia.com/quien-es-quien/david-velez>

Leasein. (s.f.). *5 características de las fintech que las diferencian de los bancos*. Obtenido de <https://leasein.pe/blog/caracteristicas-de-las-fintech/>

Líder Ejecutivo. (2016). *Qué habilidades buscan las empresas de un CEO*. Obtenido de <https://liderejecutivo.com/que-habilidades-buscan-las-empresas-de-un-ceo/>

LinkedIn. (s.f.). *Anthony Noto | LinkedIn*. Obtenido de LinkedIn Web Side : <https://www.linkedin.com/in/anthonymoto/>

López, R. (2010). *LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Millán, V. (20 de marzo de 2021). *La historia de Stripe: la tecnológica más valiosa que pasa de salir a bolsa*. Obtenido de Hipertextual, Economía y empresas Web Side : <https://hipertextual.com/2021/03/stripe-historia>

Montero, J. (2018). Obtenido de Aplique el proceso para seleccionar un CEO en el caso de la elección presidencial: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/aplique-el-proceso-para-seleccionar-un-ceo-en-el/Q6F5WQVBDVERJIXHSU4SZI5DV4/story/>

Montoya, L. (2022). *Biografía de David Vélez*. Obtenido de <https://www.lasillavacia.com/quien-es-quien/david-velez>

- Nandroid SEO. (2019). *La importancia de la formación académica personal para el desarrollo de la sociedad*. Obtenido de <https://academiadelahoz.com/la-importancia-de-la-formacion-academica-personal-para-el-desarrollo-de-la-sociedad>
- Nubank. (s.f.). *¿Quiénes somos nosotros?* Obtenido de <https://nu.com.co/nosotros/>
- OTRI - Universidad de Granada. (s.f.). *Spin off: qué son y para qué sirven - OTRI Spin Offs*. Obtenido de Universidad de Granada Web Side : <https://spinoff.ugr.es/cms/menu/info-otri/spin-off-que-son-y-para-que-sirven/>
- Palacios, K. (2021). *David Vélez: de trabajar de niño en cueros Vélez y Bosi a socio de Warren Buffett*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/david-velez-de-trabajar-de-nino-en-cueros-velez-y-bosi-a-socio-de-warren-buffett/>.
- Peña, S. (2020). *Características determinantes de los emprendimientos FinTech para su transformación en modelos de negocio atractivos a financiación*. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78487/Pe%C3%B1a%20S%20%282020%29%20Fintech%20Colombia.pdf?sequence=4&isAllowed=y#:~:text=La%20configuraci%C3%B3n%20de%20un%20modelo,ventaja%20competitiva%20para%20la%20empresa.>
- Pérez, E. (2021). *¿Qué hace y qué está consiguiendo Stripe para estar valorada en casi 100.000 millones de dólares?* Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/que-hace-que-esta-consiguiendo-stripe-para-estar-valorada-casi-100-000-millones-dolares#:~:text=Tras%20su%20reciente%20ronda%20de,de%2095.000%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>

- Portafolio. (2021). *¿Qué son las fintech y en qué segmentos operan?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/que-es-son-las-fintech-y-en-que-segmentos-operan-548532>
- Quirós, F. (2020). *¿Qué características distinguen a las empresas fintech de la banca tradicional?* Obtenido de <https://es.cointelegraph.com/news/what-characteristics-distinguish-fintech-companies-from-traditional-banking>
- Recusos Humanos Tv. (2021). *Un CEO con ética, el núcleo de una empresa exitosa.* Obtenido de <https://recursoshumanos.tv/articulos/un-ceo-con-etica-el-nucleo-de-una-empresa-exitosa/>
- Red de Cámaras de Comercio. (2017). DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL EN COLOMBIA. *Confecámaras* , 1-28.
- Revoliut Ltda . (s.f.). *One app for all things money. Revolut* . Obtenido de Revoliut Ltda Web Side : <https://www.revolut.com/about-revolut>
- Rivera, D. (2021). *David Vélez democratizó la banca y se hizo el hombre más rico de Colombia.* Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/david-gonzalez-creador-del-banco-nubank-GC16143522>
- Rivera, D. (2021). *David Vélez democratizó la banca y se hizo el hombre más rico de Colombia.* Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/david-gonzalez-creador-del-banco-nubank-GC16143522>
- Rivera, D. (2021). *David Vélez democratizó la banca y se hizo el hombre más rico de Colombia.* Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/david-gonzalez-creador-del-banco-nubank-GC16143522>

Sebastian, N. (2020). *The story of Chime, the leading digital banking company in the US.*

Obtenido de <https://timesnext.com/chime-startup/>

Shead, S. (2019). *Guillaume Pousaz: The Jet-Setting Founder Of \$2 Billion Payment Startup*

Checkout.com.

Obtenido

de

<https://www.forbes.com/sites/samshead/2019/08/09/guillaume-pousaz-the-jet-setting-founder-of-2-billion-payment-startup-checkoutcom/?sh=4b6d88dc3203>

Social Finance, Inc . (s.f.). *Cómo Funciona, SoFi* . Obtenido de SoFi Web Side :

<https://www.sofi.com/how-it-works/>

STARTUPEABLE. (2021). *Nubank: Historia y Futuro del Banco Digital Más Grande del*

Mundo. Obtenido de <https://startupeable.com/nubank/>.

Stripe. (s.f.). *El potencial de la economía online.* Obtenido de [https://stripe.com/es-419-](https://stripe.com/es-419-us/about)

[us/about](https://stripe.com/es-419-us/about)

Stripe, Inc. (s.f.). *Acerca de nosotros | Stripe.* Obtenido de Stripe, Inc Web Site :

<https://stripe.com/es-419-us/about>

The Real Deal. (2021). *Fintech firm may sign biggest lease in San Fran of pandemic.*

Obtenido de <https://therealdeal.com/la/2021/05/16/fintech-firm-may-sign-biggest-lease-in-san-fran-of-pandemic/>

Veras, C. (2021). *Cómo Nubank se convirtió en el banco más valioso de América Latina sin*

generar ganancias. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59616586>