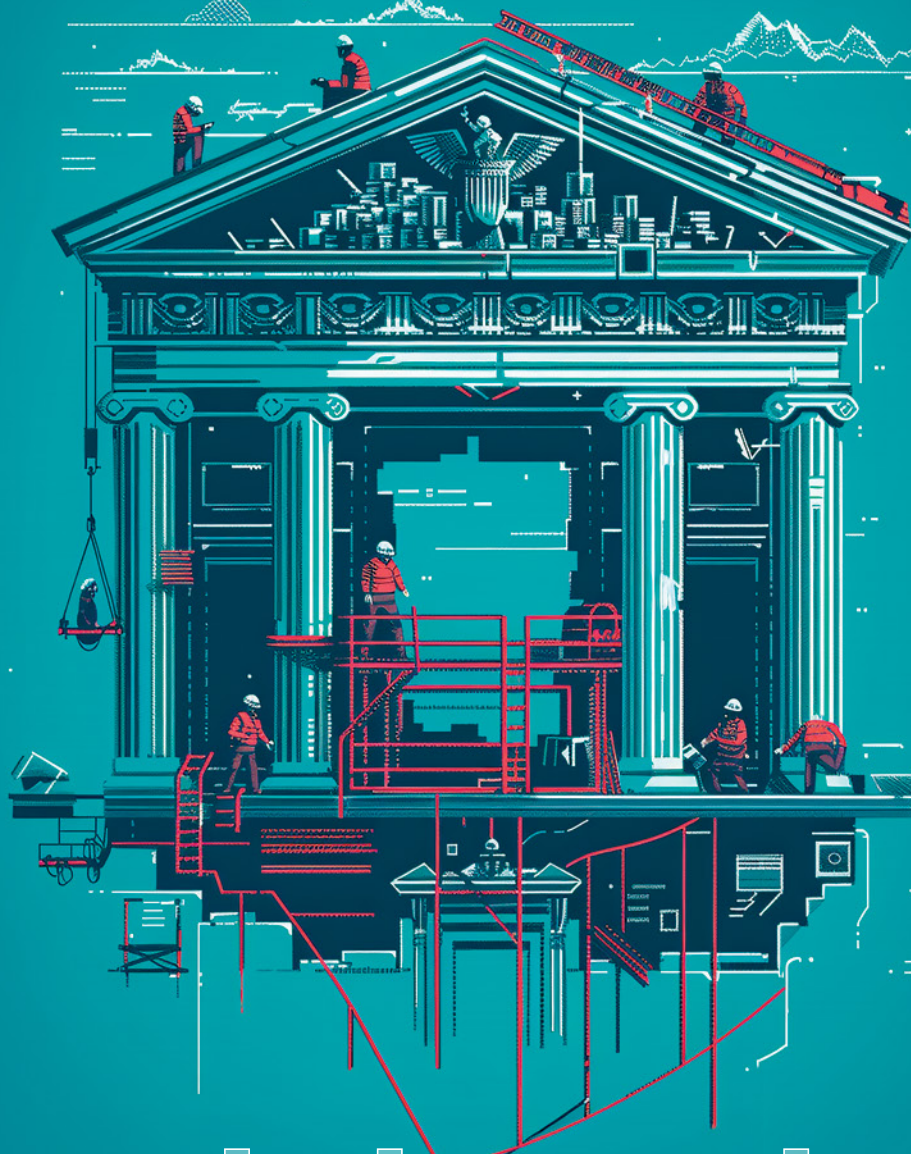


GABRIELA ESTRADA

¿Cómo se crea una Fintech

Para emprender, lo primero es el propósito, señala la cofundadora de Vexi. El suyo es bancarizar a millones que no tienen acceso a su primer crédito.



de la nada?

REDACCIÓN ISTMO

Gabriela Estrada es cofundadora y CEO de Vexi, una empresa que pertenece a la nueva oleada de Fintech en México. Estas firmas financieras digitales se distinguen del negocio tradicional en que busca mantener su presencia física en niveles mínimos, al no abrir sucursales y efectuar prácticamente todos sus trámites de forma digital, o por lo menos a distancia. Las Fintech se proponen con ello apelar a las nuevas generaciones, que buscan servicios ágiles y a domicilio. Al mismo tiempo, buscan ofrecer la experiencia de una primera tarjeta de crédito a los jóvenes no bancarizados en México.

EN BUSCA DE UN NICHOS

Gabriela Estrada se define como emprendedora por accidente. Originaria de Chihuahua, al igual que el resto de los cofundadores del banco, creció en la clase media, formándose en escuelas públicas. De familia dedicada a la agricultura y la ganadería, señala que aprendió de ella la iniciativa y empuje que después le servirían para emprender. Mientras tanto, su esfuerzo la llevó a obtener una beca para estudiar Economía y Finanzas en una universidad privada y, posteriormente, estudiar una maestría en el extranjero.

Recuerda que, al regresar a México, se estableció en la CDMX, en donde obtuvo su primer trabajo en el sector bancario. Entonces aplicó para obtener su primera tarjeta de crédito. Para su sorpresa, la rechazaron, a pesar de trabajar en el sector. Los siguientes 10 años, relata, pudo observar las diferencias que existen en este sector: «ofrecemos servicios y productos a una minoría de la población y dejamos desprotegido al 70-80% de ella».

Destacó en este periodo como la directora más joven del negocio más grande de Banca Corporativa en Latinoamérica, pero según cuenta, «un día, y siendo honesta conmigo misma, me di cuenta de que ese trabajo no me hacía feliz».

Entonces renunció y se dio un tiempo para pensar el siguiente paso. Fue entonces cuando entró en contacto con un excompañero de la banca, quien estaba dándole forma a un proyecto Fintech. «Me enamoré del propósito y de la visión -relata-. Así nació Vexi en 2017, como una *startup* que procedió a buscar capital por los canales del siglo XXI».

La empresa floreció en el ambiente propicio generado por la legislación que reguló la aprobación e impulso a las Fintech, así como por la industria de capital privado. Pasó por aceleradoras como Village Capital, Startupbootcamp y 500 Startups. Levantó capital a partir de la *Friends and Family* y *Early Angel investors* para luego atraer diversas rondas de inversión de firmas de *venture capital*.

«He visto cambios radicales en los últimos cinco a siete años en cuanto al acceso a servicios financieros en nuestro país. Es muy emocionante verlo en el día a día y pensar que uno está participando con su granito de arena para que estos cambios se cristalicen».

Pero Estrada señala que buscó una forma de diferenciarse de esta nueva ola bancaria. «Veo que muchos de los cambios son para servir de una forma más eficiente, a una base de clientes que ya estaban bancarizados, o nuevas generaciones de las mismas personas que ya están atendidos por los grandes bancos. Seguimos dejando atrás a toda la población subbancarizada, que representa 70 a 80% del total de los adultos del país».

El cliente bancarizado, con historial crediticio y acceso a mejores ingresos es el mercado fácil. Vexi quiere posicionarse como la plataforma financiera que ofrece servicios a la población no bancarizada, no solo en México sino en Latinoamérica. «Este problema de exclusión financiera no es privativo de nuestro país, está a todo lo largo y ancho del continente. Vexi se ve como la plataforma que ayuda a esa población, no únicamente con su primera tarjeta de crédito o con el inicio de su historial crediticio, sino que sea capaz de ayudarlo en muchos otros aspectos de su vida financiera».

Más del 50% de los clientes actuales de Vexi son solteros. La edad promedio está entre los 26, y 27 años. «Con los años, esta generación se casará o vivirá en pareja, algunos tendrán hijos y sus necesidades financieras van a cambiar, van a necesitar opciones de seguros, de ahorro, de inversión. Los microemprendedores que están en nuestra base tienen necesidades muy particulares para hacer crecer su negocio. Esas son las necesidades que Vexi quiere llegar a atender más allá de la tarjeta de crédito. Lo que queremos es ser esa plataforma financiera que les ayude en el resto de las facetas de su vida».



«Lo que queremos es ser esa plataforma financiera que les ayude en el resto de las facetas de su vida».

EL HUEVO O LA GALLINA EN CRÉDITO

El primer gran obstáculo es construir un historial crediticio, y Gabriela Estrada plantea que la información no puede venir completamente de los burós de crédito. «Es como la historia del huevo y la gallina, nadie te da tu primer crédito, porque no tienes historial crediticio y no lo puedes iniciar. Hay que romper ese ciclo. Menos del 30% de la población adulta tiene historial crediticio previo y quien lo tiene, por las deficiencias y por lo jóvenes que son nuestros burós de crédito, tenemos más información de castigos que de pagos recurrentes. La información que hay en los burós no es suficiente para poder asignar líneas de crédito a los clientes».

La falta de historial crediticio va de la mano con los ingresos que solicitan las instituciones financieras para acceder a un primer crédito, objetivo que no está alineado con la realidad del mexicano, agrega Estrada. El 70% de la población gana menos de 7,500 pesos, por lo que un considerar una cantidad superior deja fuera a un gran porcentaje de los mexicanos. Además, 60% de la población económicamente activa tiene un trabajo informal, por lo que no pueden comprobar ingresos.

«En los bancos no tenemos *scoring* que te ayude a incorporar ese tipo de información. Ni hablar del tema de los procesos físicos, en los que la persona tiene que ir a la sucursal a llevar su documentación y a hacer su prueba de vida. Les exigimos que se trasladen, que pierdan tiempo y dinero en ese recorrido. En peores circunstancias está la población rural, por ejemplo».

Por tanto, concluye Gabriela Estrada, no existen productos diseñados para bancarizar. En ese sentido, si bien la población meta puede ser de todas las edades, es cierto que el *target* más específico de Vexi está entre los 18 y 35 años. La razón es que su proceso es cien por ciento digital. «Necesitamos que sean nativos digitales, que puedan acceder a la solicitud a través de una página web, aunque tenemos también clientes de otras edades».

El nivel socioeconómico meta es medio bajo, con ingresos que caen por debajo de los *threshold* de ingresos que normalmente pide la banca. Pueden o no tener historial crediticio, pues si no lo tiene, Vexi utiliza *scorings* que utilizan data alternativa. «Sobre todo, data

la buena planeación financiera no debe ser únicamente del negocio, sino del emprendedor en sí.



conductual y socioeconómica que nos ayuda a clasificar correctamente el nivel de riesgo de cada aplicante y darle la línea de crédito correcta para que inicie su historial crediticio con nosotros», describe Estrada.

El proceso de solicitud toma entre cinco y siete minutos, justo al gusto de las nuevas generaciones. Basta con una identificación escaneada, una *selfie* para comprobar identidad. La respuesta puede incluso ser inmediata o demorar máximo 36 horas.

Así, los modelos matemáticos de Vexi permiten definir rápidamente una línea de crédito inicial, que suele ser limitada, de la mano con la

capacidad de pago del cliente. Posteriormente, señala Estrada, vendrá en los siguientes meses un proceso de educación financiera, «para enseñarles qué es una tarjeta, cómo funciona, cómo no endeudarse, cómo utilizar el crédito a su favor, y de ahí evolucionamos a otro tipo de temas de ahorro, inversiones, seguros, etcétera».

Todo el proceso de educación financiera se maneja desde la propia *app*, los canales de atención al cliente o bien canales como redes sociales, la página web y el blog. El objetivo es mantener una comunicación constante.

LOS RIGORES DEL EMPRENDEDOR

«Crear un banquito de la nada», tuvo infinidad de retos. Habiendo sido empleada desde el inicio de su carrera, Estrada tuvo que reinventarse, apelando a la autogestión y la disciplina que requiere el negocio agropecuario de su familia. En su experiencia, señala «te vas percatando de que tu tiempo y energía son los recursos más limitados con los que cuenta la empresa, y tienes que ser muy eficiente conforme los vas gestionando».

Otro reto es elegir a los socios, en donde señala que tuvo la suerte de elegir a los mejores, pero en donde el trabajo es saber gestionar un proceso de toma de decisiones donde todos sientan que están siendo tomados en cuenta. Este *partnership* con los socios, describe, es casi como un matrimonio.

Otro reto importante es la resiliencia. Emprender no es algo fácil, tienes días muy buenos y otros muy complicados, «incluso puede darse lo muy bueno y lo muy complicado en un mismo día, y estás en un sube y baja de emociones. Debes estar preparado y aquí es donde el propósito tiene que guiarte y ser la estrella que te ayuda a pasar por los valles de esos días u horas que pueden ser terribles».

Según relata en broma, la primera renuncia del emprendedor es «no ser feliz el día de pago de la nómina. Como emprendedor tienes una gran responsabilidad. La nómina es una de las más grandes. Muchas familias dependen de tus acciones. En un emprendimiento, tus malas decisiones pueden poner en riesgo a todas las familias que dependen de la empresa y puede afectar a los inversionistas que confían en ti, que se embarcaron contigo en este proyecto».

La otra gran diferencia es el manejo del tiempo. El emprendedor tiende a desatenderse de un horario de trabajo, y a ser el más riguroso consigo mismo, trabajando a cualquier hora y en cualquier día. Sin embargo, advierte, debe haber un equilibrio. Desgastarse de más puede ser contraproducente para la empresa.

Su consejo para los emprendedores es que se animen («el que no quiera vivir, que no nazca»). Que lo hagan, obviamente, con un buen análisis previo, lanzándose con el corazón, pero también con el cerebro.

Importantes para cualquier emprendimiento: pasión y propósito, más allá de generar rendimientos financieros. En días malos, señala, debe haber algo que te levante. Sin pasión y propósito, la propensión a renunciar será más alta. Otros elementos: resiliencia y adaptabilidad.

«El emprendimiento es un proceso de aprendizaje continuo. Yo tenía en el banco un equipo muy grande, y cada equipo llevaba una parte pequeña de un proceso mucho más grande. En un emprendimiento debes hacer de todo, poder ser el que barre, el que paga la luz, el que trabaja en Excel o arrastra el lápiz. Lo mismo tienes que dar entrevistas o participar en paneles y presentarte ante inversionistas. Tienes que poder ir desde el *high level* hasta el más completo detalle en cada uno de los procesos».

Un consejo para cualquiera que esté pensando en emprender es la parte financiera, advierte. Muchos fracasos se deben a una planeación financiera incorrecta, que no involucró desde el inicio todos los conceptos que van a impactar el desempeño financiero. La buena planeación financiera no debe ser únicamente del negocio, sino del emprendedor en sí. «Antes de emprender, recomiendo a todo mundo que genere un colchón financiero, porque es altamente probable que su emprendimiento no genere ingresos en los siguientes meses o años».

En el caso de Vexi, pasaron cerca de tres años antes de que Vexi pudiera empezar a pagar un sueldo a la dirección. «De no haber tenido un colchón financiero, probablemente habríamos tenido que dejar la empresa». Recomienda también aprender todo lo que se pueda del ecosistema emprendedor en el mundo y en México en particular. Por último, hay que aprender a apalancar tu red personal, para que

«Menos del 30% de la población adulta tiene historial crediticio previo y quien lo tiene, por las deficiencias y por lo jóvenes que son nuestros burós de crédito, tenemos más información de castigos que de pagos recurrentes».

te ayude a crear otra más robusta en el ecosistema emprendedor.

SOSTENIBILIDAD, INCLUSIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una empresa como Vexi, que nace con la inclusión como parte de su ADN, resulta obviamente muy activa en cuanto al género. Más de 50% de sus colaboradores son mujeres, así como 65% de los puestos gerenciales –sin contar el área de tecnología, aclara Estrada–. Además de ello, las propias CEO y COO son, por supuesto, mujeres.

Gabriela Estrada piensa abundar en esta labor. «Estamos en este momento en contacto con Pro Mujer, una organización con la que buscamos seguir trabajando en cómo redondear nuestros productos para que sean aún

más benéficos para nuestras clientas». En otros terrenos, trabajan con dos instituciones multilaterales de desarrollo económico, interesadas en fomentar el crédito al mercado de la economía informal. «Queremos ver cómo ayudamos a esos microempresarios, cómo desarrollamos mejores productos para ellos y cómo centrarnos también en una parte del país que históricamente ha tenido retraso en su desarrollo, que es el sureste mexicano».

El propósito de la inclusión financiera señala Gabriela Estrada, es lo que la hace levantarse todos los días. Es lo que ayuda a los socios y a todo el equipo, a tener resiliencia cuando vienen los días complicados, porque «Sabemos dónde está el propósito y dónde está tangiblemente el impacto de lo que hacemos». </>

La entrevistada es cofundadora y CEO de Vexi.



Vexi tiene hoy +1Millón de tarjetas aprobadas, emiten bajo licencia de las marcas American Express y Carnet. Son la única tarjeta American Express no bancaria en México. Sus clientes han facturado más de MX\$3,500 millones de pesos con nuestras tarjetas.