



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Migración estratégica de
equipos de desarrollo y
rediseño de procesos para la
eficiencia operativa en el
sector fintech**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de

Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

Andrés Portillo Romero

ASESOR DE INFORME

M.I. Víctor Hugo Torres Aguilar



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2026



**PROTESTA UNIVERSITARIA DE INTEGRIDAD Y
HONESTIDAD ACADÉMICA Y PROFESIONAL
(Titulación con trabajo escrito)**



De conformidad con lo dispuesto en los artículos 87, fracción V, del Estatuto General, 68, primer párrafo, del Reglamento General de Estudios Universitarios y 26, fracción I, y 35 del Reglamento General de Exámenes, me comprometo en todo tiempo a honrar a la institución y a cumplir con los principios establecidos en el Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente con los de integridad y honestidad académica.

De acuerdo con lo anterior, manifiesto que el trabajo escrito titulado “Migración estratégica de equipos de desarrollo y rediseño de procesos para la eficiencia operativa en el sector fintech” que presenté para obtener el título de INGENIERO INDUSTRIAL es original, de mi autoría y lo realicé con el rigor metodológico exigido por mi Entidad Académica, citando las fuentes de ideas, textos, imágenes, gráficos u otro tipo de obras empleadas para su desarrollo.

En consecuencia, acepto que la falta de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normativas de la Universidad, en particular las ya referidas en el Código de Ética, llevará a la nulidad de los actos de carácter académico administrativo del proceso de titulación.

ANDRES PORTILLO ROMERO
Número de cuenta: 309264398

Índice

| | |
|-------------------------------|----|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1: Antecedentes..... | 4 |
| Capítulo 2: Desarrollo..... | 8 |
| Capítulo 3: Resultados..... | 32 |
| Capítulo 4: Conclusiones..... | 35 |
| Referencias..... | 41 |

Introducción

Las Fintech en el Mundo

Las Fintech han revolucionado el sector financiero global, cambiando la manera en que personas y empresas acceden y usan los servicios financieros. Estas compañías combinan tecnología con finanzas para ofrecer soluciones más ágiles, accesibles y personalizadas. Su impacto abarca desde pagos digitales y préstamos en línea hasta inversión automatizada y gestión de criptomonedas. El sector ha crecido rápidamente, con una tasa anual del 25% en los últimos cinco años y una inversión global de 210 mil millones de dólares en 2023, según Statista. Su éxito radica en su capacidad para ofrecer alternativas más eficientes y económicas frente a la banca tradicional, que a menudo es percibida como lenta y burocrática. Statista, (2023)

Además, las Fintech han ampliado la inclusión financiera, permitiendo que más personas accedan a productos financieros sin necesidad de acudir a una sucursal bancaria. Gracias a su modelo digital, los usuarios pueden gestionar sus finanzas desde sus dispositivos móviles, lo que mejora la experiencia y eficiencia en la administración del dinero. Sin embargo, su crecimiento también plantea desafíos. Los bancos tradicionales han tenido que adaptarse, invirtiendo en tecnología o aliándose con Fintech para seguir siendo competitivos. Esto ha dado lugar a un ecosistema financiero híbrido donde bancos y Fintech coexisten, beneficiando a los consumidores con más opciones y mejores servicios.

Crecimiento en Mercados Avanzados: Estados Unidos y Europa

En países desarrollados, las Fintech han transformado los pagos y el financiamiento. En Estados Unidos, gigantes como PayPal, Stripe y Square han facilitado que pequeñas empresas acepten pagos digitales, generando un volumen de transacciones de 4.2 billones de dólares en 2023. Silicon Valley ha sido clave en esta revolución, proporcionando inversión y talento para la creación de plataformas innovadoras. Más del 65% de los adultos en EE.UU. usan algún servicio Fintech, impulsando su adopción. Forbes, (2023)

En Europa, las regulaciones han favorecido el crecimiento Fintech. Normativas como PSD2 obligan a los bancos a compartir datos con terceros a través de API seguras, fomentando la competencia y permitiendo a las Fintech ofrecer servicios personalizados. Esto ha llevado a un aumento del 15% anual en usuarios de Fintech en la región.

La combinación de innovación y regulación ha fortalecido el ecosistema financiero europeo, permitiendo que los consumidores accedan a servicios más personalizados y ágiles sin comprometer la seguridad. Parlamento Europeo, (2018)

El crecimiento de las Fintech ha traído retos en regulación y ciberseguridad. En 2023, los fraudes en línea aumentaron un 17%, según McKinsey, lo que ha impulsado a los reguladores a fortalecer la protección de los usuarios.

En EE.UU., se discute una "licencia Fintech" para garantizar un marco legal claro. En Europa, la PSD2 ha establecido altos estándares de seguridad y autenticación. McKinsey & Company, (2023)

Países como Singapur y Reino Unido han implementado "*sandboxes regulatorios*", donde las Fintech prueban nuevas tecnologías bajo supervisión. Esto fomenta la innovación sin comprometer la seguridad. Las Fintech están invirtiendo en ciberseguridad con autenticación de múltiples factores y encriptación de datos. Sin embargo, estas soluciones pueden ser costosas para startups, lo que destaca la necesidad de regulaciones que fomenten tanto la innovación como la protección al consumidor.

Ecosistema Fintech en México

México es el segundo país con más Fintech en América Latina, con más de 500 startups. La combinación de alta penetración móvil (74%) y un gran sector no bancarizado ha impulsado su crecimiento. Las Fintech han sido clave en la inclusión financiera, permitiendo que personas sin historial crediticio accedan a préstamos y pagos digitales. Además, han optimizado la gestión financiera de empresas, reduciendo costos y mejorando la eficiencia. Las Fintech han reducido los costos operativos del sector financiero en un 15% y han aumentado el acceso al crédito para PyMEs en un 20% anual. Forbes, (2023)

México ha sido pionero en la regulación Fintech con la Ley Fintech de 2018. Esta ley establece reglas claras para pagos electrónicos, financiamiento colectivo y criptomonedas. Las instituciones Fintech se dividen en Fondos de Pago Electrónico y Financiamiento Colectivo, asegurando transparencia y seguridad. También exige controles contra el lavado de dinero y auditorías anuales. El "*sandbox regulatorio*" permite a las Fintech probar modelos de negocio bajo supervisión antes de obtener licencias completas, fomentando la innovación. Gracias a esta regulación, México ha atraído inversiones de 1,300 millones de dólares en 2022 y se espera superar los 3,500 millones en 2025. Congreso de la Unión, (2018)

Transformación Digital de la Banca y el efecto COVID-19

Los bancos tradicionales han adoptado tecnología para competir con las Fintech. Aplicaciones móviles, banca en línea y cajeros inteligentes han mejorado la experiencia del usuario. Además, los bancos han comenzado a colaborar con Fintech para ofrecer servicios híbridos, combinando la solidez bancaria con la agilidad tecnológica. CNBV (2021) El reto para la banca es la ciberseguridad, ya que la digitalización exige proteger mejor los datos de los clientes. Sin embargo, quienes logren adaptarse podrán competir en un mercado cada vez más tecnológico.

La pandemia aceleró la adopción de Fintech. Banco de México, (2021) En México, el uso de estos servicios creció un 45% en 2021, sumando 4.5 millones de nuevos usuarios. Las Fintech jugaron un papel clave en la liquidez de las PyMEs, ofreciendo créditos rápidos cuando los bancos tradicionales eran más cautelosos. El aumento de transacciones digitales también trajo más ciberataques, lo que obligó a las Fintech a reforzar sus medidas de seguridad. Esta situación llevó a una mayor colaboración entre Fintech y bancos, consolidando un nuevo modelo financiero que combina innovación y solidez.

Gestión de Proyectos y el Futuro de Productos en Fintech

La rapidez y flexibilidad son esenciales en la gestión de proyectos Fintech. Se utilizan metodologías ágiles como Scrum y Kanban para adaptarse a cambios regulatorios y tecnológicos. Los Product Managers en el sector Fintech enfrentan un desafío multifacético que requiere un equilibrio delicado entre la innovación disruptiva, el estricto cumplimiento normativo y la robusta seguridad. Su rol es crucial para asegurar que los productos no solo sean altamente funcionales y atractivos para los usuarios, sino también intrínsecamente seguros y en plena conformidad con las regulaciones financieras vigentes. La rápida evolución tecnológica, impulsada por el análisis de datos avanzado, la inteligencia artificial (IA) y la tecnología, está transformando radicalmente la oferta de servicios financieros. Estas herramientas permiten una personalización sin precedentes de los productos y servicios, una automatización eficiente de procesos complejos y una mejora sustancial en la seguridad de las transacciones y la protección de datos, redefiniendo así las expectativas y experiencias de los usuarios en el ámbito financiero digital.

Las Fintech seguirán redefiniendo la industria financiera, mejorando la inclusión, la eficiencia y la seguridad. Su éxito dependerá de la capacidad de innovar y de adaptarse a regulaciones y desafíos tecnológicos. El futuro del sector será una combinación de banca tradicional y Fintech, donde la tecnología y la experiencia del cliente serán la clave del éxito.

Capítulo 1: Antecedentes

La empresa y el Producto, una alianza estratégica para la innovación financiera en México

La propuesta financiera nació como resultado de una colaboración estratégica entre una destacada plataforma de entrega a domicilio y una institución financiera reconocida en México. En un momento en que las Fintech y el comercio digital estaban redefiniendo la economía mexicana, esta alianza buscó ofrecer una solución que respondiera a las nuevas demandas de los consumidores: rapidez, flexibilidad y beneficios completamente integrados en la tecnología móvil.

La tarjeta de crédito, que operaba dentro de la aplicación de la plataforma de entregas, ofrecía una experiencia financiera 100% digital. Desde la solicitud hasta la administración de movimientos, pagos y recompensas, los usuarios pudieron gestionar todas sus transacciones en un solo lugar, simplificando su vida y eliminando la necesidad de interacciones físicas.

Fundada en 2015, la plataforma comenzó como una aplicación para la entrega de alimentos y productos de consumo, evolucionando con el tiempo hasta convertirse en una "superapp" en toda América Latina. Integró diversos servicios como compras en línea, entretenimiento y reservas. En México, su crecimiento fue exponencial, posicionándose entre las aplicaciones más populares del país. Con esta alianza con una institución financiera, la compañía se consolidó como un actor clave en el sector financiero, ofreciendo a sus usuarios una tarjeta que no solo reflejaba su estilo de vida digital, sino que también brindaba beneficios únicos. Entre ellos, cashback en compras dentro de la aplicación, programas de lealtad, promociones exclusivas y ventajas diseñadas para quienes valoraban la inmediatez y la conveniencia de la tecnología digital.

Desde su lanzamiento, la tarjeta tuvo un crecimiento continuo y llegó a ocupar un lugar relevante en el mercado de tarjetas de crédito digitales en México. Su éxito se debió a una oferta clara y adaptada a los usuarios digitales: financiamiento rápido, recompensas atractivas y una gestión de crédito fácil y accesible. Estos beneficios resonaron entre los consumidores que buscaban experiencias financieras ágiles y ajustadas a sus necesidades diarias.

La expansión de esta tarjeta de crédito no sólo reflejó el compromiso de la empresa con la innovación, sino que también respondió a la creciente demanda de soluciones bancarias digitales en el mercado. En un país donde cada vez más personas prefieren gestionar sus finanzas desde el móvil, esta tarjeta se convirtió en una de las iniciativas más avanzadas dentro del ecosistema Fintech en México. Además, destacó como un ejemplo de cómo la digitalización podía transformar la experiencia bancaria, ofreciendo a los usuarios control total y acceso a beneficios exclusivos desde una sola aplicación. En

última instancia, la compañía se enorgulleció de ofrecer a sus clientes una opción financiera que prioriza la comodidad, la innovación y la experiencia digital, promoviendo así un estilo de vida cada vez más conectado y eficiente.

El Rol Project Lead en el Centro de Excelencia

Supervisar, coordinar y optimizar proyectos estratégicos de desarrollo de software y transformación digital como Project Lead en el área de Estrategia Digital de una institución financiera de alto impacto en México, garantizando el cumplimiento de las necesidades operativas y la maximización de la eficiencia en estrecha colaboración con el equipo de Tecnología y Producto (Tech&Prod) y el Centro de Excelencia (CoE), así como fomentar la adopción de metodologías ágiles para asegurar el avance rápido de los proyectos, manteniendo altos estándares de calidad y adaptándose a las necesidades del negocio en cada iteración.

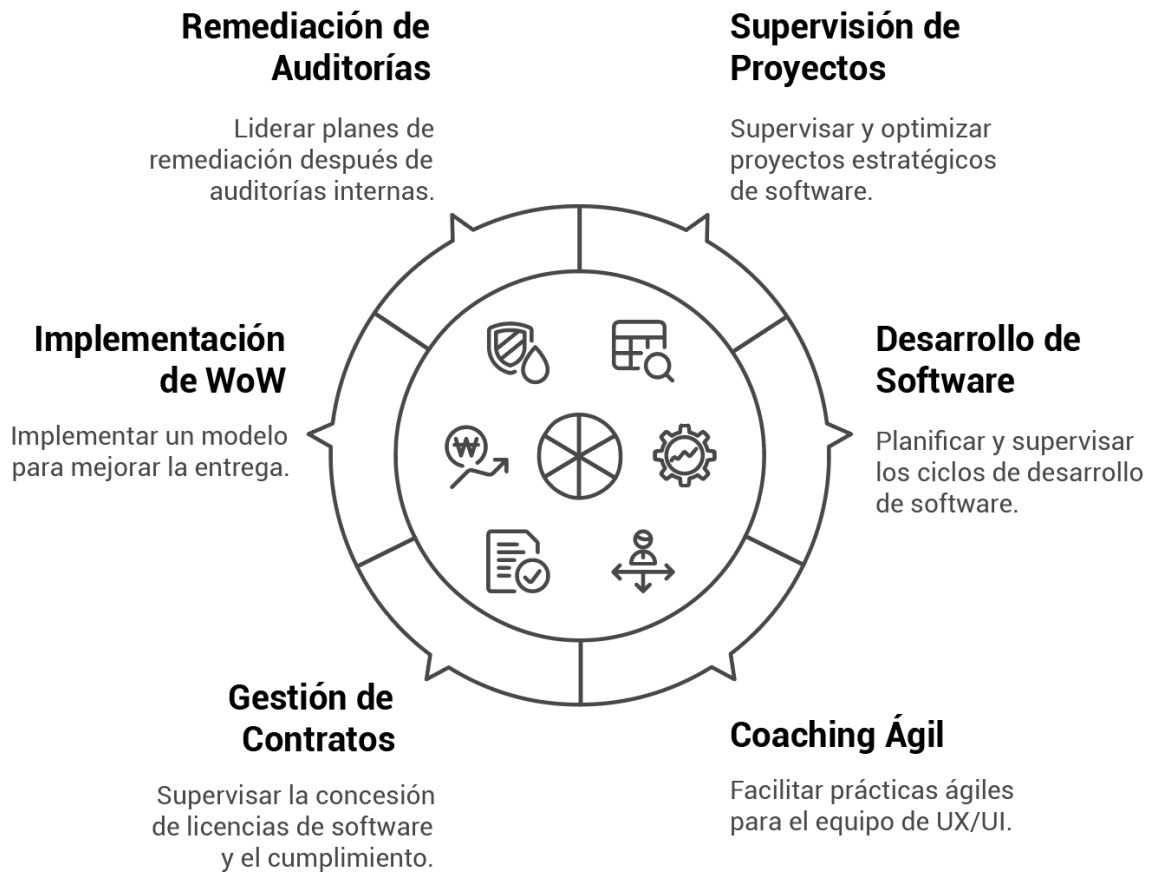
Planificar, implementar y supervisar los ciclos de trabajo para el desarrollo de software, asegurando el cumplimiento de los objetivos técnicos y de negocio mediante la colaboración con equipos multifuncionales integrados por desarrolladores, diseñadores UX/UI, analistas de negocio y stakeholders de alto nivel.

Desempeñar el rol de Agile Coach para el equipo de UX/UI, facilitando sesiones de alineación y mejora continua que optimicen la arquitectura de la aplicación y reduzcan los costos operativos, promoviendo una cultura de agilidad y reforzando la cohesión y la comunicación internas para elevar la eficiencia de los ciclos de desarrollo.

Supervisar las obligaciones derivadas de contratos de licenciamiento de software, asegurar el cumplimiento normativo y contractual, gestionar las relaciones con proveedores y monitorear la ejecución de los acuerdos para alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa, además de colaborar en la definición de OKRs del equipo para establecer metas claras que impulsen la excelencia operativa y permitan evaluar de forma continua el impacto y el progreso de cada proyecto.

Implementar un modelo Way of Working (WoW) que reduzca los tiempos de entrega, incremente la calidad y alinee los entregables con los objetivos del negocio.

Liderar la creación de planes de remediación tras auditorías internas, asegurar el cumplimiento de estándares regulatorios y de seguridad, fortalecer la posición de la organización ante auditorías externas y generar mayor confianza entre los stakeholders en la eficiencia y la seguridad del área de desarrollo digital.



Actividades del Project Lead en el Centro de Excelencia

Expansión Regional de un Producto Financiero

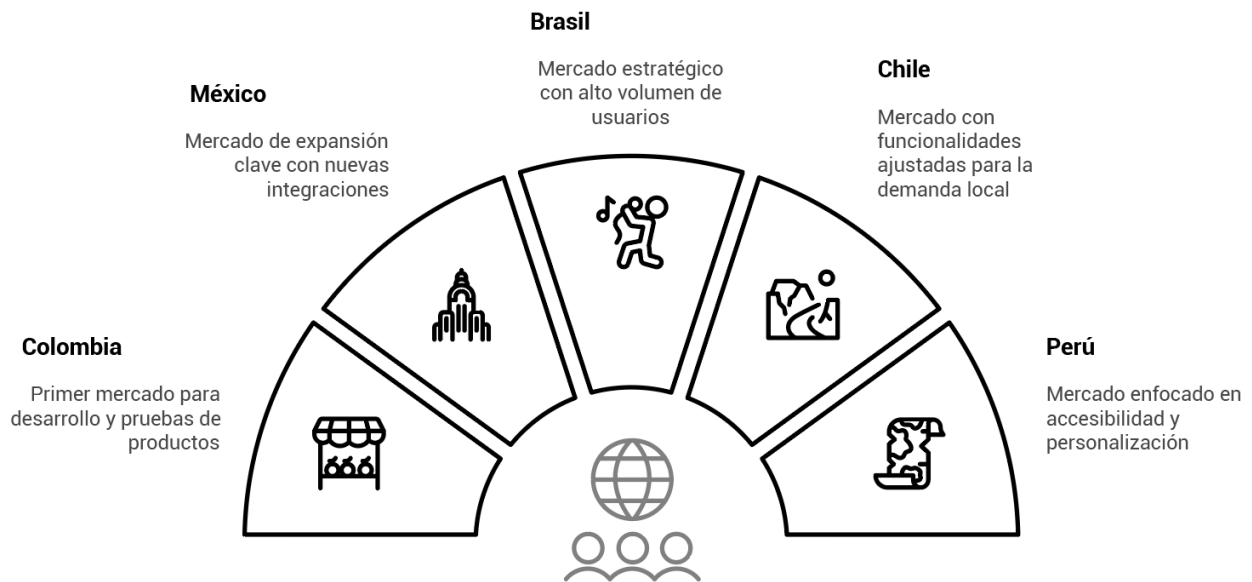
Tras el lanzamiento del producto financiero en México, resultado de una alianza estratégica entre una reconocida "superapp" y un Grupo Financiero, se estableció una operación inicial con un solo equipo de desarrollo y producto: (Tech&Prod). Este equipo, conocido como el "equipo global", tenía la misión de brindar soporte y atención especializada a los cinco países donde el producto estaba disponible.

Su estructura fue diseñada para responder a las necesidades de cada mercado, garantizando una estrategia unificada alineada con los objetivos de la compañía. Los países atendidos por este equipo global fueron:

- Colombia, donde se desarrolló y probó el producto por primera vez.
- México, el mercado más reciente en integrarse, representa una expansión clave en la región.
- Brasil, un mercado estratégico por su alto volumen de usuarios y sus particularidades en el sector financiero.

- Chile, donde se ajustaron funcionalidades para adaptarse a la demanda local.
- Perú, con un enfoque especial en accesibilidad y personalización del producto financiero.

Gracias a esta estructura global, la compañía logró una coordinación eficiente entre mercados, asegurando sinergias entre países y adaptándose a las necesidades locales sin perder la coherencia con su visión estratégica.



La expansión regional del producto

Capítulo 2: Desarrollo

Planeación de los ciclos de desarrollo

A lo largo del año, el desarrollo global del producto se gestionaba mediante cuatro ciclos estructurados, cada uno con una duración de tres meses. Estos ciclos incluían seis sprints de desarrollo de dos semanas cada uno, lo que permitía un seguimiento ágil y continuo de los avances.

Desde el lanzamiento inicial del producto en 2019-2020, cada sprint seguía una nomenclatura consecutiva, facilitando la trazabilidad y el monitoreo del progreso. Esta organización garantizaba una cadencia predecible, optimizando tiempos y recursos para cumplir los objetivos de cada trimestre de manera eficiente.

Ejemplo: Ciclo 10 - Sprint 1 (C10-S1)

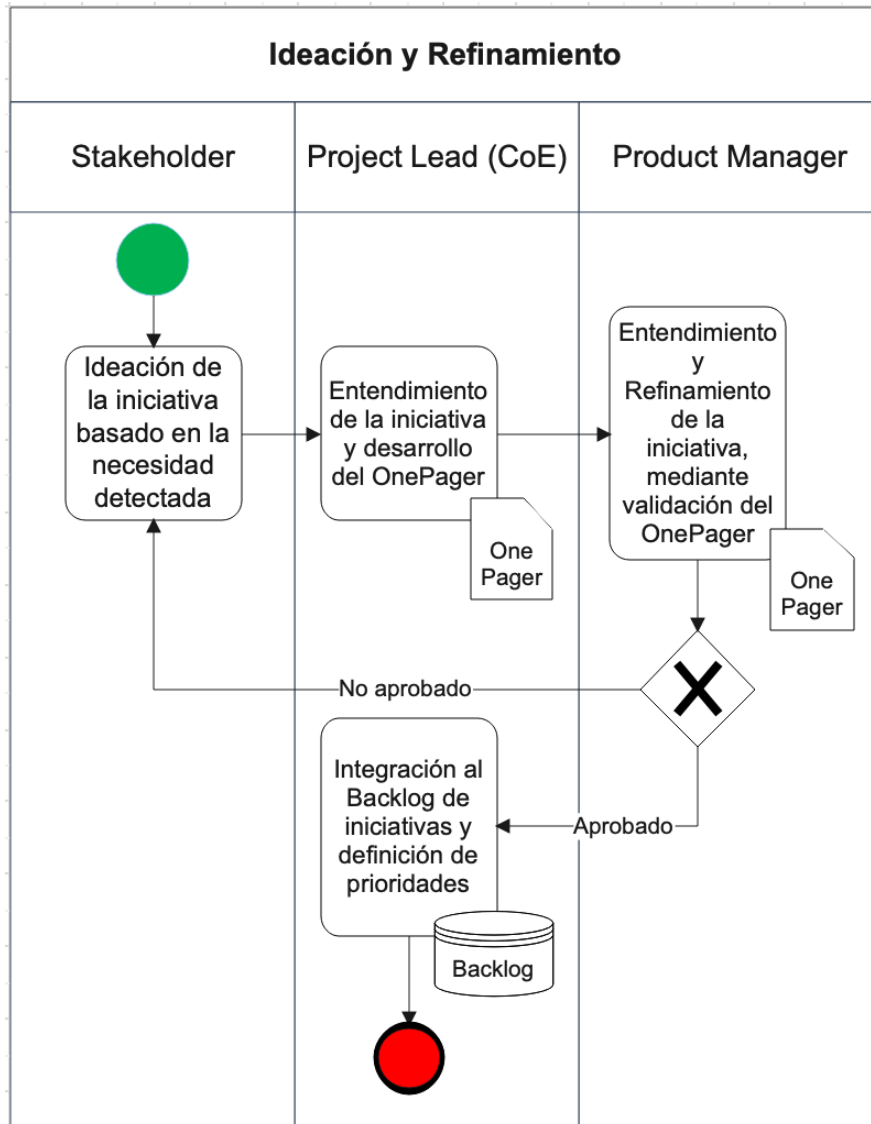
Proceso de solicitud de iniciativas al “equipo global”

Fase 1. Ideación y refinamiento

1. Identificar una necesidad u oportunidad de mejora.
 - o Un Stakeholder detecta una problemática o área de oportunidad dentro de la organización.
 - o Se genera una idea basada en esta necesidad.
2. Desarrollar un One Pager con la iniciativa.
 - o El Project Lead (CoE) analiza la iniciativa para comprenderla mejor.
 - o Se elabora un One Pager, un documento breve que resume la propuesta.
3. Evaluar y refinar la iniciativa validando el One Pager.
 - o El Product Manager revisa el documento y verifica la viabilidad de la idea.
 - o Se realizan ajustes o refinamientos si es necesario.
4. Decidir si se aprueba o no la iniciativa.
 - o Si la iniciativa no se aprueba, el proceso termina en este punto.
 - o Si la iniciativa se aprueba, avanza a la siguiente fase.
5. Agregar la iniciativa aprobada al backlog y definir prioridades.
 - o Se incorpora la iniciativa en el backlog de proyectos.
 - o Se definen prioridades y pasos a seguir para su desarrollo.

Este primer proceso asegura el refinamiento y evita desarrollos que no estén alineados a las necesidades del negocio, así como evitar la duplicidad de desarrollos con la misma finalidad.

Diagrama de Fase 1. Ideación y refinamiento

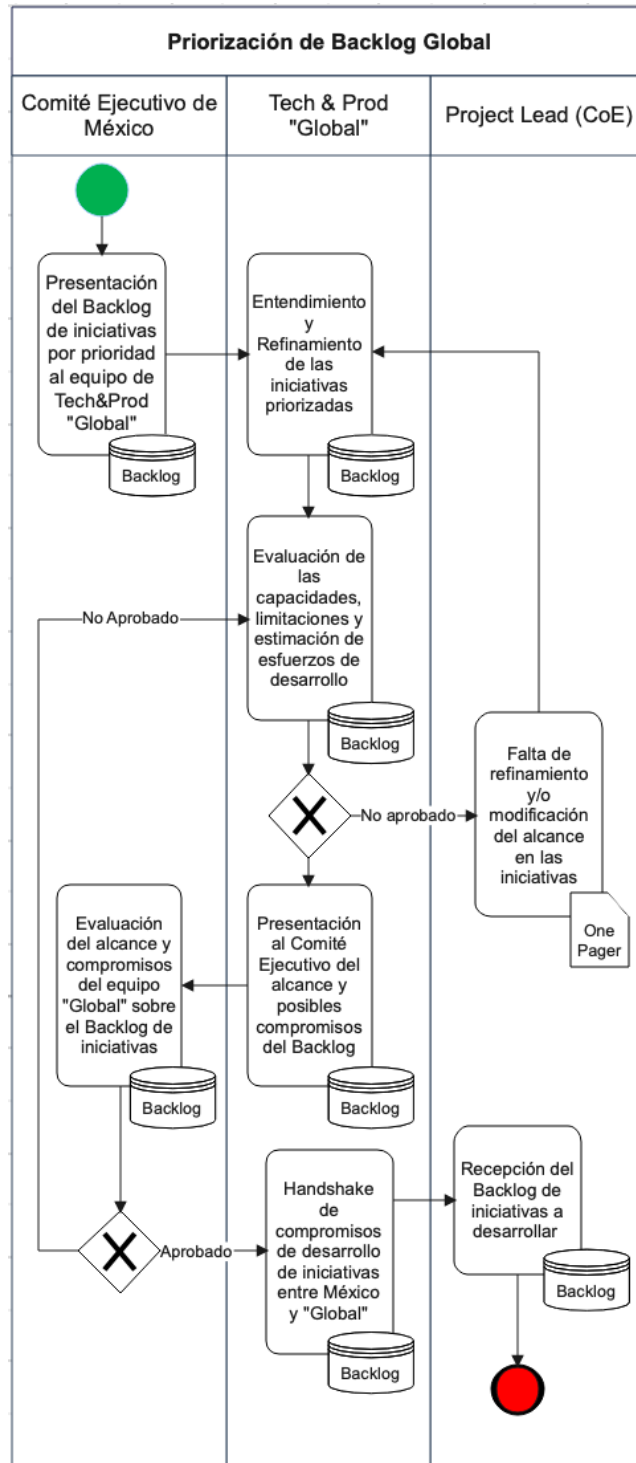


Fase 2. Priorización del Backlog Global

1. Presentar el backlog de iniciativas priorizadas al equipo de Tech&Prod "Global" (Comité Ejecutivo de México).
2. Entender y refinar las iniciativas priorizadas (Tech&Prod "Global").
3. Evaluar capacidades, limitaciones y esfuerzo de desarrollo.
4. Presentar el alcance y posibles compromisos al Comité Ejecutivo de México.
 - o Si no se aprueba, regresar para refinamiento o modificación del alcance.
 - o Si se aprueba, continuar con el siguiente paso.
5. Evaluar el alcance y compromisos del equipo "Global" sobre el backlog de iniciativas.
 - o Si no se aprueba, el proceso termina.
 - o Si se aprueba, avanzar al siguiente paso.
6. Acordar compromisos de desarrollo entre México y el equipo "Global" (Handshake).
7. Recibir el backlog de iniciativas a desarrollar (Project Lead - CoE).

Este proceso asegura que las iniciativas sean evaluadas, refinadas y aprobadas antes de su desarrollo, alineando expectativas entre los equipos de México y "Global" en cuanto a las funcionalidades y los tiempos para el desarrollo.

Diagrama de Fase 2. Priorización del Backlog Global

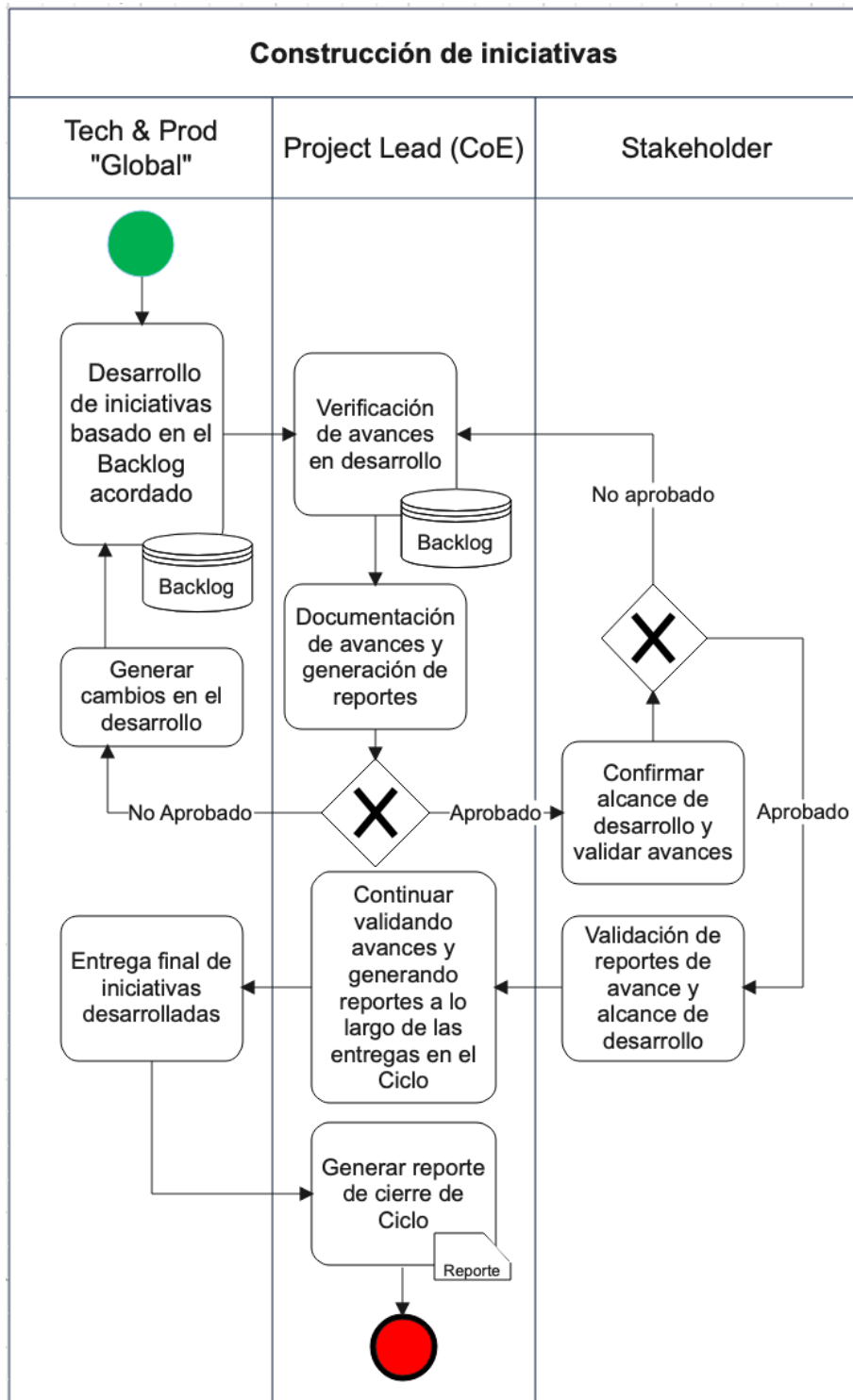


Fase 3. Construcción de iniciativas

1. Desarrollar iniciativas basadas en el backlog acordado (Tech&Prod "Global").
2. Verificar avances en el desarrollo (Project Lead - CoE).
3. Documentar avances y generar reportes.
4. Confirmar alcance de desarrollo y validar avances (Stakeholder).
 - o Si no se aprueba, generar cambios y regresar al desarrollo.
 - o Si se aprueba, continuar con el siguiente paso.
5. Validar reportes de avance y alcance de desarrollo.
6. Seguir validando avances y generando reportes a lo largo del ciclo.
7. Entregar la iniciativa final desarrollada.
8. Generar un reporte de cierre de ciclo.

Este proceso garantiza que las iniciativas se desarrollen conforme a lo planificado, asegurando un seguimiento y documentación adecuados antes de su entrega final.

Diagrama de Fase 3. Construcción de iniciativas



Métricas de éxito

¿Cómo se mide el éxito de las funcionalidades, el producto y el valor entregado?

A continuación se presentan los indicadores.

Time to Market (TTM)

El Time to Market (TTM) es el tiempo que transcurre desde que surge una idea o inicia un proyecto hasta que el producto o servicio está disponible en el mercado. Es un factor clave en la gestión de proyectos y desarrollo de productos, sobre todo en industrias altamente competitivas, donde lanzar innovaciones rápidamente puede marcar la diferencia.

Un TTM reducido permite a las empresas aprovechar oportunidades, adaptarse a nuevas tendencias y responder con agilidad a las necesidades del mercado, lo que se traduce en mayores ingresos y relevancia.

¿Cómo se mide el TTM?

1. Duración total del proyecto

Se mide desde la aprobación de la idea hasta su lanzamiento. Se expresa en días, semanas o meses.

Fórmula:

$$\text{TTM} = \text{Fecha de lanzamiento} - \text{Fecha de inicio del proyecto}$$

2. Tiempo de cada fase del proyecto

Se desglosa el TTM en etapas (diseño, desarrollo, pruebas, producción, etc.) para identificar las que más influyen en la duración total y detectar áreas de mejora.

Un TTM más corto representa una ventaja competitiva, especialmente en sectores de tecnología y productos de consumo, donde la innovación constante es clave.

Customer Satisfaction Score (CSAT)

El CSAT (Índice de Satisfacción del Cliente) mide qué tan satisfecho está un cliente con una experiencia específica, ya sea una compra, el uso de un producto o un servicio recibido. Es una herramienta fundamental para entender la percepción del cliente y mejorar su lealtad.

¿Cómo se mide el CSAT?

Se obtiene a través de una breve encuesta con una pregunta como:
"¿Qué tan satisfecho está con el producto/servicio recibido?"

Los clientes responden en una escala de 1 a 5, donde:

- 1 = Muy insatisfecho
- 3 = Neutral
- 5 = Muy satisfecho

El CSAT se calcula como el porcentaje de clientes que respondieron con una puntuación alta (4 o 5).

Ejemplo: Si 80 de 100 clientes dieron una puntuación de 4 o 5, el CSAT será 80%.

Mejores prácticas para mejorar la tasa de respuesta

1. Momento oportuno: Enviar la encuesta justo después de una interacción clave.
2. Mensaje claro y breve: Formular preguntas directas y fáciles de responder.
3. Agradecimiento e incentivos: Mostrar gratitud e incluso ofrecer descuentos.
4. Múltiples canales: Usar email, SMS, apps o encuestas en el sitio web para mayor alcance.

El CSAT es una métrica simple pero poderosa para detectar problemas y mejorar la experiencia del cliente.

Commitment (Compromiso del equipo)

El compromiso en los equipos de desarrollo mide el grado de responsabilidad y motivación de los miembros hacia la entrega de tareas y objetivos en cada ciclo de trabajo, como sprints o iteraciones.

Indicadores para medir el compromiso del equipo

1. Cumplimiento de objetivos: Analizar cuántos objetivos del sprint se completan al final del ciclo.
2. Velocidad del equipo (Team Velocity): Evalúa cuánto trabajo se entrega en promedio por sprint.
3. Burn-down charts: Gráficos que muestran el progreso del equipo respecto al trabajo pendiente.
4. Seguimiento del tiempo (Time Tracking): Ayuda a evaluar la eficiencia en la dedicación a las tareas.

Un equipo con alto compromiso no solo cumple tareas, sino que trabaja con proactividad, mejora procesos y resuelve problemas de manera efectiva.

Quality Assurance (QA) - Aseguramiento de la Calidad

El QA en desarrollo de software mide la calidad del producto final y la efectividad de los procesos de prueba para minimizar errores y garantizar una experiencia satisfactoria para el usuario.

Principales métricas de QA

1. Tasa de Defectos (Defect Density)
Mide la cantidad de errores en relación con el tamaño del software (líneas de código o puntos de función).
2. Tasa de Errores (Error Rate)
Mide la frecuencia con la que ocurren errores durante el uso del software.
3. Escapes de Defectos (Defect Escapes)
Evalúa cuántos errores pasan desapercibidos en las pruebas y son detectados en producción.

Implementar estas métricas ayuda a mejorar procesos, prevenir problemas y ofrecer software de mayor calidad.

Net Promoter Score (NPS)

El NPS (Net Promoter Score) mide la lealtad y satisfacción del cliente, reflejando la probabilidad de que recomiende un producto o servicio.

¿Cómo se mide el NPS?

Se obtiene mediante una pregunta clave:

"En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes [producto/empresa] a un amigo o colega?"

Los clientes se clasifican en:

- Promotores (9-10): Clientes leales que recomendarán la marca.
- Pasivos (7-8): Satisfechos, pero sin fuerte compromiso con la marca.
- Detractores (0-6): Clientes insatisfechos que podrían desaconsejar la marca.

Cálculo del NPS

$NPS = \%Promotores - \%Detractores$

El NPS varía entre -100 (todos son detractores) y +100 (todos son promotores).

Se recomienda aplicar encuestas de NPS después de compras, interacciones clave o periódicamente para medir la evolución de la lealtad del cliente.

Un NPS alto indica clientes satisfechos y fieles, lo que ayuda a fortalecer la estrategia de retención y mejora de productos.

Métricas de los últimos 3 ciclos de desarrollo del equipo “Global”

A continuación, se presentan los indicadores de desempeño del equipo global correspondientes a los últimos nueve meses. Los resultados reflejan cifras que no han sido satisfactorias para el negocio, debido a distintas causas y su impacto en la operación.

| Equipo Global | | | | |
|---|------------|------------|------------|-----------------|
| Métrica/Ciclo | C14 | C15 | C16 | Promedio |
| Time to Market (meses) | 6 | 5 | 6 | 5.7 |
| Commitment (% 0-100) | 70% | 65% | 68% | 68% |
| Quality in development (% 0-100) | 75% | 80% | 75% | 77% |
| NPS (puntos 0-100) | 40 | 45 | 40 | 41.7 |
| CSAT (% 0-100) | 62% | 65% | 60% | 62% |

Análisis de las métricas

Durante los ciclos C14-C16 el equipo global mostró un time-to-market promedio de 5.7 meses. En la banca tradicional este lapso puede considerarse aceptable, pero para una fintech que compite en México contra actores capaces de lanzar iteraciones en 3-4 meses, representa un riesgo de perder la ventana de adopción y de ceder participación de mercado.

El compromiso del equipo (68 %) se ubica debajo del estándar de los escuadrones ágiles de alto rendimiento (≥ 80 %). Esto sugiere una carga de trabajo mal calibrada o falta de claridad en la priorización del backlog. En contraste, la calidad en el desarrollo (77 %) es un punto fuerte que confirma la madurez del proceso de QA y sustenta la reputación de cumplimiento ante reguladores como la CNBV.

Los indicadores de experiencia de cliente merecen atención. Un NPS de 41.7 y un CSAT de 62 % son positivos, pero están por debajo de los referentes líderes en fintech retail mexicana (NPS 55-65; CSAT > 70 %). Esta brecha revela fricciones en la UX o en el soporte post-venta que podrían frenar el crecimiento orgánico vía referidos.

Objetivo general

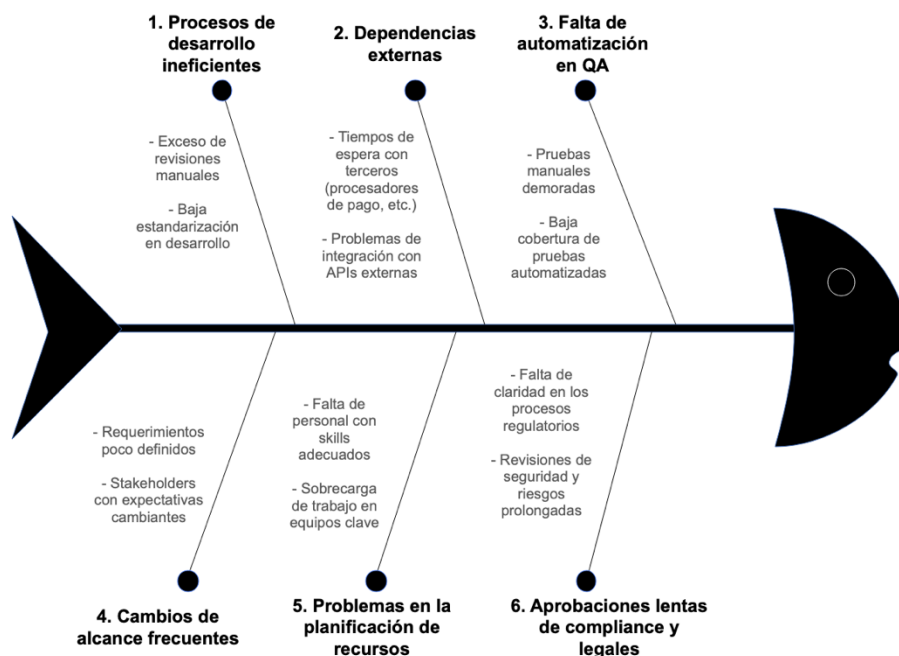
Diseñar e implementar un nuevo modelo de trabajo (Way of Working) y una estructura de equipo dedicada exclusivamente al mercado mexicano, con la finalidad de optimizar el ciclo de desarrollo de software.

Objetivos específicos

1. Reducir el Time to Market disminuyendo la dependencia de equipos globales y agilizando la toma de decisiones.
2. Incrementar la calidad del desarrollo y la estabilidad de la aplicación mediante la implementación de pruebas y la incorporación de perfiles de QA especializados.
3. Aumentar los índices de satisfacción del cliente (NPS y CSAT) a través de una priorización de backlog alineada a las necesidades locales.

Identificación de las causas

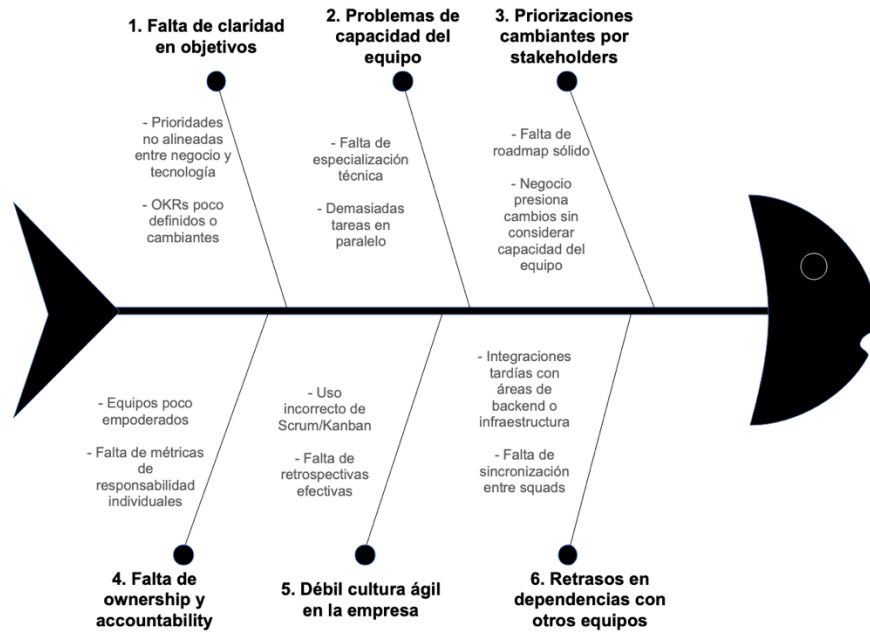
1. Time to market (*Ishikawa + 5W2H's*)



| Indicador | Time to Market |
|-----------------------------|---|
| What? (¿Qué?) | Reducir el tiempo de entrega de nuevos productos y funcionalidades. |
| Why? (¿Por qué?) | Para mejorar la competitividad, responder más rápido al mercado y optimizar costos operativos. |
| Who? (¿Quién?) | Equipos de desarrollo, QA, UX/UI, Product Owners, Compliance y Reguladores. |
| Where? (¿Dónde?) | En todo el ciclo de desarrollo de software, incluyendo diseño, desarrollo, pruebas y despliegue. |
| When? (¿Cuándo?) | En cada sprint o ciclo de desarrollo, desde la planificación hasta el go-to-market. |
| How? (¿Cómo?) | Implementando DevOps, automatización de pruebas, estandarización de procesos y mejor coordinación con stakeholders. |
| How Much? (¿Cuánto?) | Inversión en herramientas de automatización, capacitación y reducción de costos por demoras en lanzamientos. |

Reducir el tiempo de lanzamiento requiere eliminar cuellos de botella en desarrollo, dependencias externas y pruebas manuales; de no hacerlo, la competencia saldrá antes y el costo operativo crecerá. Priorizar DevOps, pruebas automatizadas y acuerdos claros con terceros protege la ventaja competitiva.

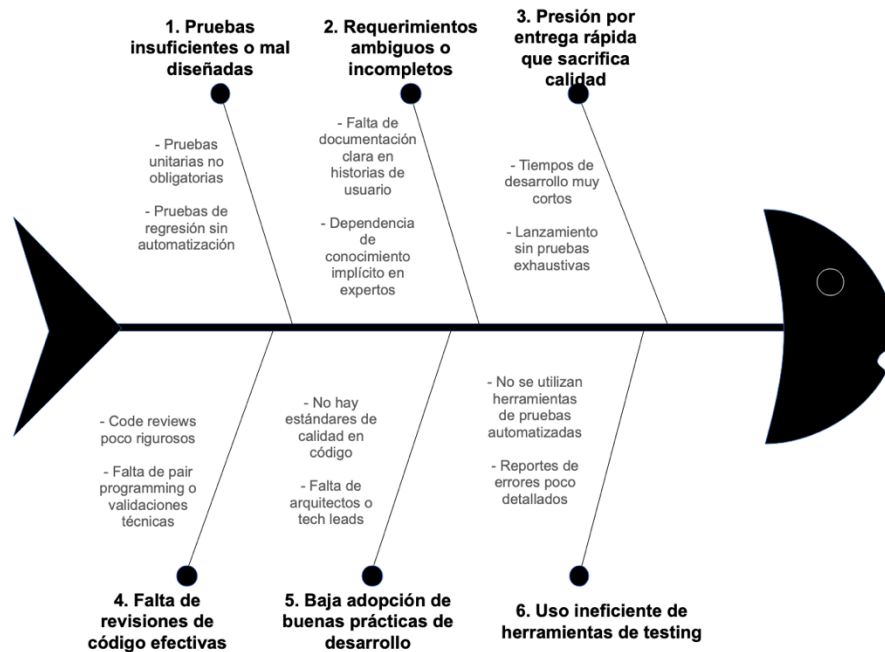
2. Commitment (*Ishikawa + 5W2H's*)



| Indicador | Commitment |
|-----------------------------|---|
| What? (¿Qué?) | Asegurar el compromiso del equipo con los objetivos del sprint o release. |
| Why? (¿Por qué?) | Para garantizar entregas alineadas con la estrategia del negocio y evitar retrasos. |
| Who? (¿Quién?) | Equipos de desarrollo, Product Owners, Scrum Masters y líderes de tecnología. |
| Where? (¿Dónde?) | En la planificación y ejecución de los sprints y releases de producto. |
| When? (¿Cuándo?) | En cada inicio de sprint, reuniones de seguimiento y al finalizar cada iteración. |
| How? (¿Cómo?) | Mejorando la claridad en los objetivos, alineando prioridades y empoderando a los equipos con accountability. |
| How Much? (¿Cuánto?) | Costo de capacitación en metodologías ágiles y mejoras en la comunicación organizacional. |

Garantizar el compromiso del equipo implica fijar objetivos claros, limitar cambios de prioridad y distribuir la responsabilidad; si persiste la ambigüedad, aumentarán los retrasos y la rotación. Definir OKR sólidos y empoderar a los squads con métricas accionables asegura entregas confiables.

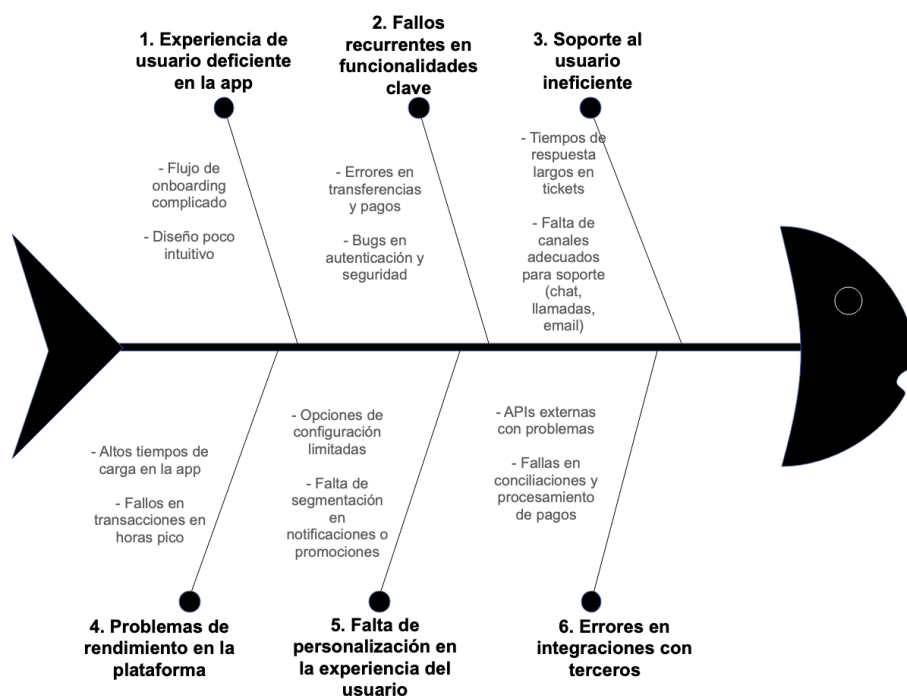
3. QA (Ishikawa + 5W2H's)



| Indicador | Quality in Development |
|-----------------------------|--|
| What? (¿Qué?) | Mejorar la calidad del desarrollo para reducir errores y asegurar software confiable. |
| Why? (¿Por qué?) | Para evitar reprocesos, mejorar la experiencia del usuario y minimizar riesgos operativos. |
| Who? (¿Quién?) | Desarrolladores, QA Engineers, Tech Leads y Product Owners. |
| Where? (¿Dónde?) | En la fase de desarrollo, pruebas, integración y despliegue de software. |
| When? (¿Cuándo?) | En cada fase del ciclo de desarrollo, desde la planificación hasta el mantenimiento. |
| How? (¿Cómo?) | Implementando mejores prácticas de coding, pruebas automatizadas, code reviews, etc. |
| How Much? (¿Cuánto?) | Inversión en herramientas de testing, tiempo en revisiones y capacitación en buenas prácticas. |

Elevar la calidad de desarrollo exige pruebas automatizadas tempranas, requisitos precisos y revisiones de código rigurosas; ignorarlo incrementa defectos, retrabajo y riesgos regulatorios. Estandarizar criterios de aceptación minimiza fallas en producción.

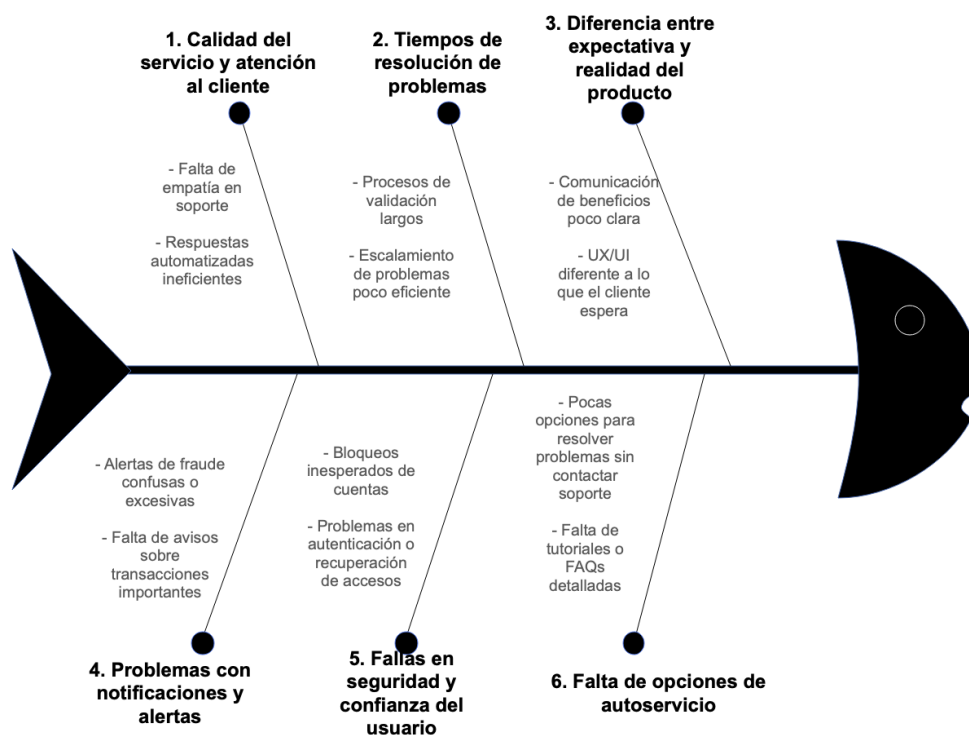
4. NPS (Ishikawa + 5W2H's)



| Indicador | NPS (Net Promoter Score) |
|-----------------------------|--|
| What? (¿Qué?) | Mejorar la experiencia del usuario para incrementar la lealtad y recomendación del producto. |
| Why? (¿Por qué?) | Para fortalecer la marca y aumentar la retención de clientes. |
| Who? (¿Quién?) | Equipos de UX/UI, soporte, desarrollo y gerencia de producto. |
| Where? (¿Dónde?) | En la app/web, en el servicio al cliente y en las interacciones con el usuario. |
| When? (¿Cuándo?) | En cada iteración de producto, lanzamiento de nuevas funcionalidades y encuestas de satisfacción. |
| How? (¿Cómo?) | Mejorando el onboarding, reduciendo errores, optimizando tiempos de respuesta y personalizando la experiencia. |
| How Much? (¿Cuánto?) | Inversión en UX research, mejoras en infraestructura y optimización del soporte. |

Mejorar el NPS pasa por simplificar el onboarding, eliminar bugs críticos y agilizar el soporte; de lo contrario, caerán la lealtad y el LTV. Corregir funciones clave y personalizar la experiencia eleva la recomendación orgánica y reduce el gasto en adquisición.

5. CSAT (Ishikawa + 5W2H's)



| Indicador | CSAT (Customer Satisfaction) |
|-----------------------------|---|
| What? (¿Qué?) | Asegurar que los clientes tengan una experiencia satisfactoria con el producto y servicio. |
| Why? (¿Por qué?) | Para generar confianza, fidelizar clientes y diferenciarse de la competencia. |
| Who? (¿Quién?) | Equipos de soporte, UX/UI, producto y operaciones. |
| Where? (¿Dónde?) | En todos los puntos de contacto con el usuario: app, soporte, notificaciones, onboarding. |
| When? (¿Cuándo?) | Durante la interacción del cliente con el producto y en encuestas de satisfacción. |
| How? (¿Cómo?) | Mejorando la comunicación con los usuarios, optimizando tiempos de respuesta y resolviendo problemas de manera proactiva. |
| How Much? (¿Cuánto?) | Inversión en entrenamiento del equipo, optimización de procesos y mejoras tecnológicas. |

Aumentar la satisfacción demanda resolver tickets rápido, alinear expectativas del producto y ofrecer autoservicio claro; no hacerlo provoca mala reputación. Habilitar FAQs efectivas, notificaciones útiles y entrenamiento empático al soporte refuerza la confianza del usuario.

La separación de “Global” y la creación de nuevos equipos

Después de un análisis exhaustivo se toma la decisión de migrar de un equipo “Global” a un equipo propio para México con la finalidad de optimizar el Time to Market, mejorar la calidad del desarrollo y aumentar el compromiso del equipo con los objetivos estratégicos. Reducir la dependencia de terceros, agilizar los procesos de aprobación y fortalecer la capacidad de ejecución con talento especializado alineado a las prioridades del negocio. Permitir una mayor autonomía en la toma de decisiones, gestionar mejor la experiencia del usuario y responder más rápido a incidentes y cambios regulatorios, impactando positivamente en métricas clave como NPS y CSAT.

La creación de nuevos OKR’s

Con la incorporación de los nuevos equipos "fully dedicated" enfocados en la mejora del producto en México, se establecieron nuevos OKRs (Objective Key Results) para alinear los esfuerzos y maximizar el impacto en el desarrollo del producto.

1. Mejorar la Calidad de la App:

Una aplicación de alta calidad garantiza una experiencia positiva para los usuarios, aumenta la retención y mejora la satisfacción del cliente.

- Automatizar las pruebas funcionales de la aplicación.
- Aumentar y mejorar la cantidad de pruebas unitarias de la aplicación.
- Aumentar y mejorar la documentación técnica.

2. Simplificar la Operación:

Al minimizar las tareas operativas, los equipos de desarrollo pueden centrarse más en la innovación, las herramientas de autoservicio y la calidad del código, acelerando el desarrollo y reduciendo errores.

- Construir herramientas que permitan realizar tareas operativas a equipos de negocio
- Integrar herramientas con propósitos comunes en una sola
- Automatización de Flujos manuales

3. Disminuir los costos:

Al optimizar el uso y gestión de recursos tecnológicos mejoramos la rentabilidad y la eficiencia operativa de una organización.

- Optimizar el uso de infraestructura de los microservicios
- Actualización sistemas operativos optimizados

- Pruebas en infraestructura de última generación

4. Mejorar la ciberseguridad de la app:

Implementar una defensa robusta contra las amenazas cibernéticas para fortalecer la confianza del usuario y evitar posibles pérdidas financieras.

- Actualizar y automatizar la protección de la infraestructura

5. Agilizar el desarrollo:

Buscando responder eficientemente a cambios, mejorar la satisfacción del cliente y mantener la relevancia en un entorno empresarial dinámico, acelerando la entrega de soluciones y minimizando el tiempo de entrega.

- Desarrollo de la funcionalidad de Segmentos
- Introducción de herramientas de IA para ayudar a los desarrolladores
- Investigaciones con enfoque en mejoras necesitadas, introducción de herramientas y estándares

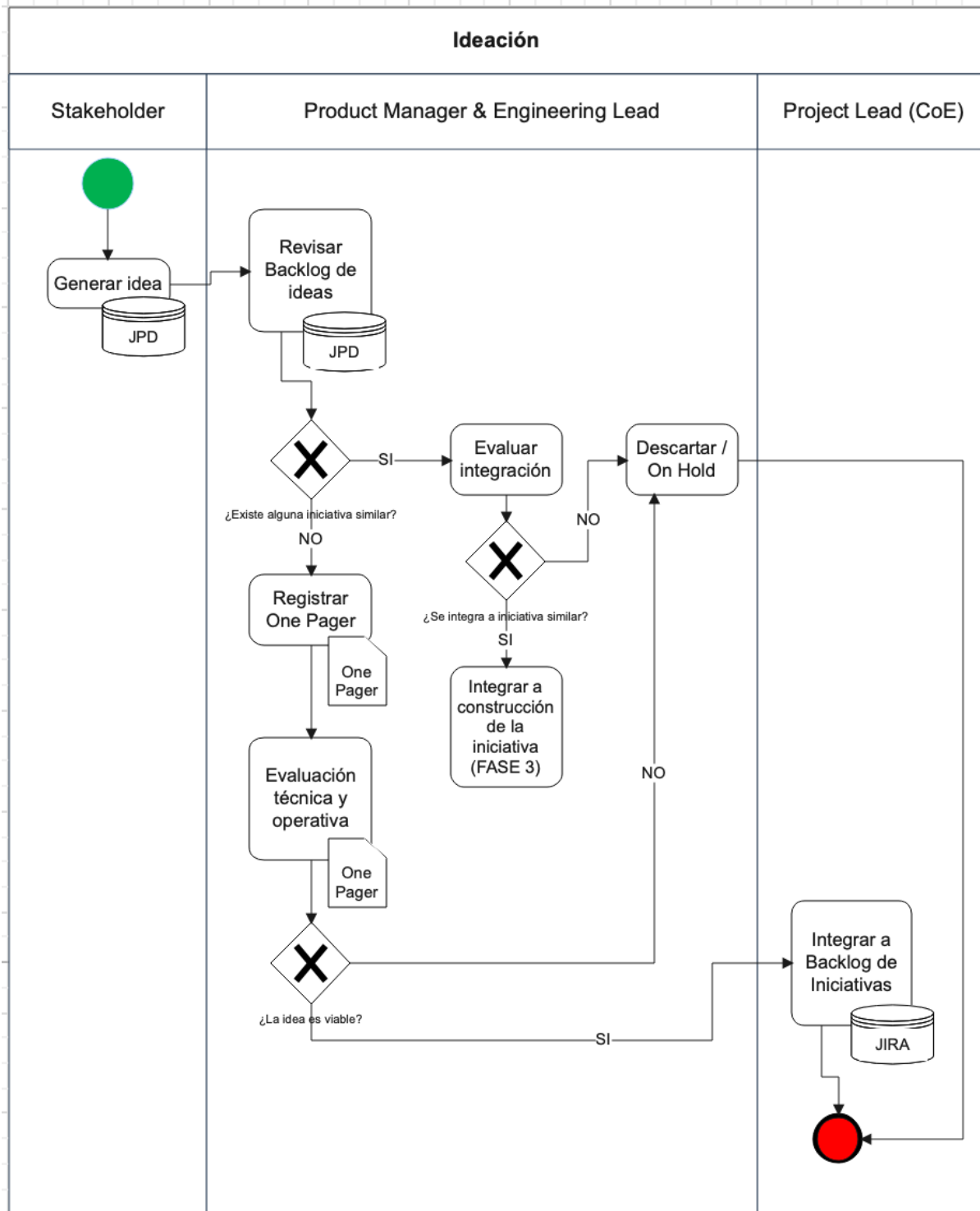
La creación de un nuevo WoW

Fase 1. Ideación

1. Generar una idea (Stakeholder).
2. Revisar el backlog de ideas para identificar si existe alguna iniciativa similar (Product Manager & Engineering Lead).
 - o Si existe, evaluar si se puede integrar a la iniciativa similar.
 - Si sí se integra, pasar a la fase de construcción.
 - Si no se integra, descartar o poner en espera la iniciativa.
 - o Si no existe, continuar con el siguiente paso.
3. Registrar la idea en un One Pager.
4. Evaluar técnica y operativamente la idea.
 - o Si no es viable, se descarta.
 - o Si es viable, continuar con el siguiente paso.
5. Integrar la iniciativa al backlog en JIRA para su posterior desarrollo.

Este proceso garantiza que solo las ideas viables y alineadas con los objetivos estratégicos sean priorizadas para su construcción y desarrollo.

Diagrama de Fase 1. Ideación

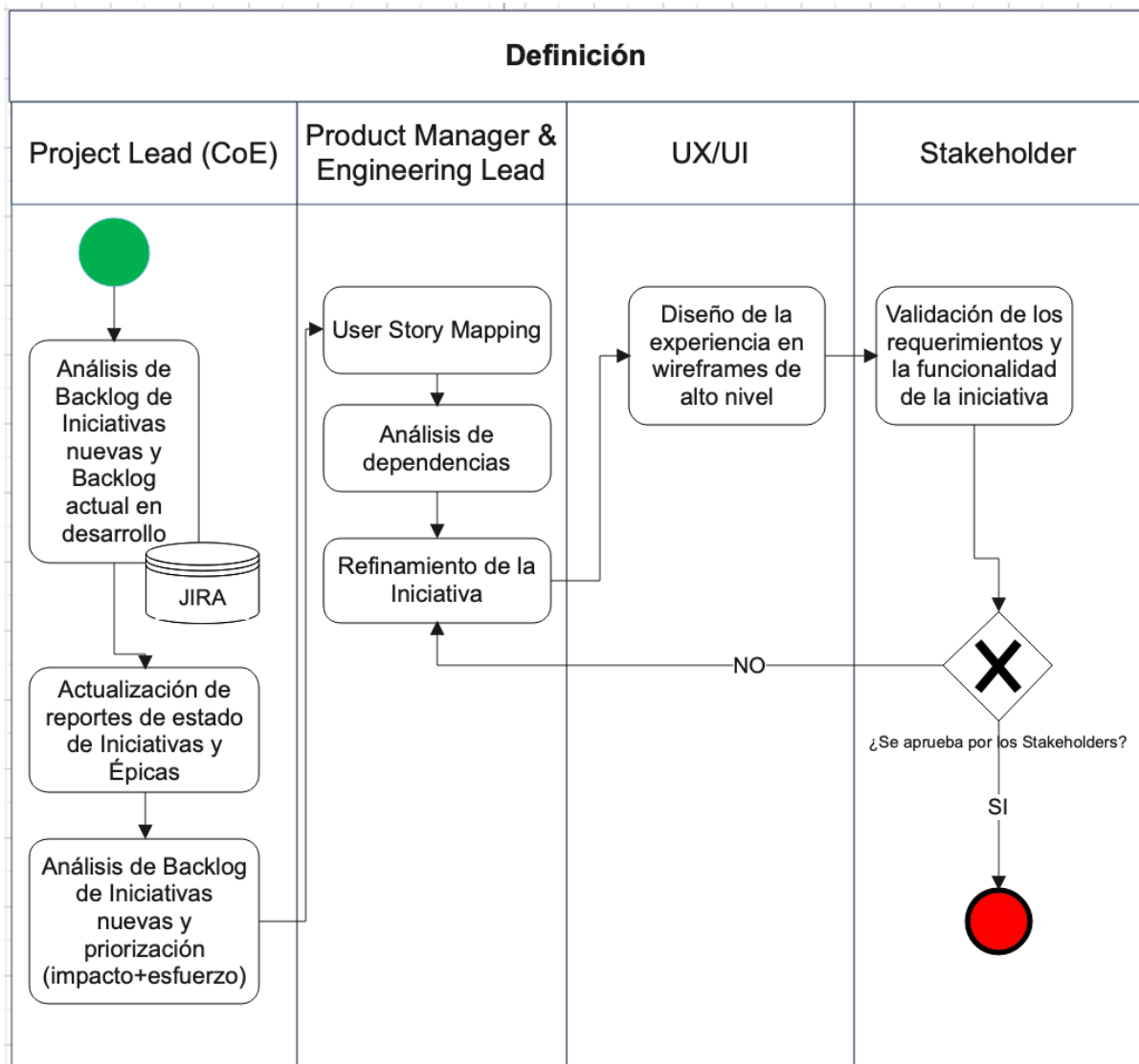


Fase 2. Definición

1. Analizar el backlog de iniciativas nuevas y en desarrollo (Project Lead - CoE).
2. Actualizar reportes de estado de iniciativas y épicas en JIRA.
3. Priorizar iniciativas considerando impacto y esfuerzo.
4. Realizar User Story Mapping para estructurar la iniciativa (Product Manager & Engineering Lead).
5. Analizar dependencias y posibles bloqueos.
6. Refinar la iniciativa con base en los hallazgos.
7. Diseñar la experiencia de usuario en wireframes de alto nivel (UX/UI).
8. Validar los requerimientos y la funcionalidad con los Stakeholders.
 - o Si no se aprueba, volver al refinamiento.
 - o Si se aprueba, la iniciativa avanza a la siguiente fase.

Este proceso garantiza que las iniciativas estén bien definidas y alineadas con las necesidades del negocio antes de su implementación.

Diagrama de Fase 2. Definición

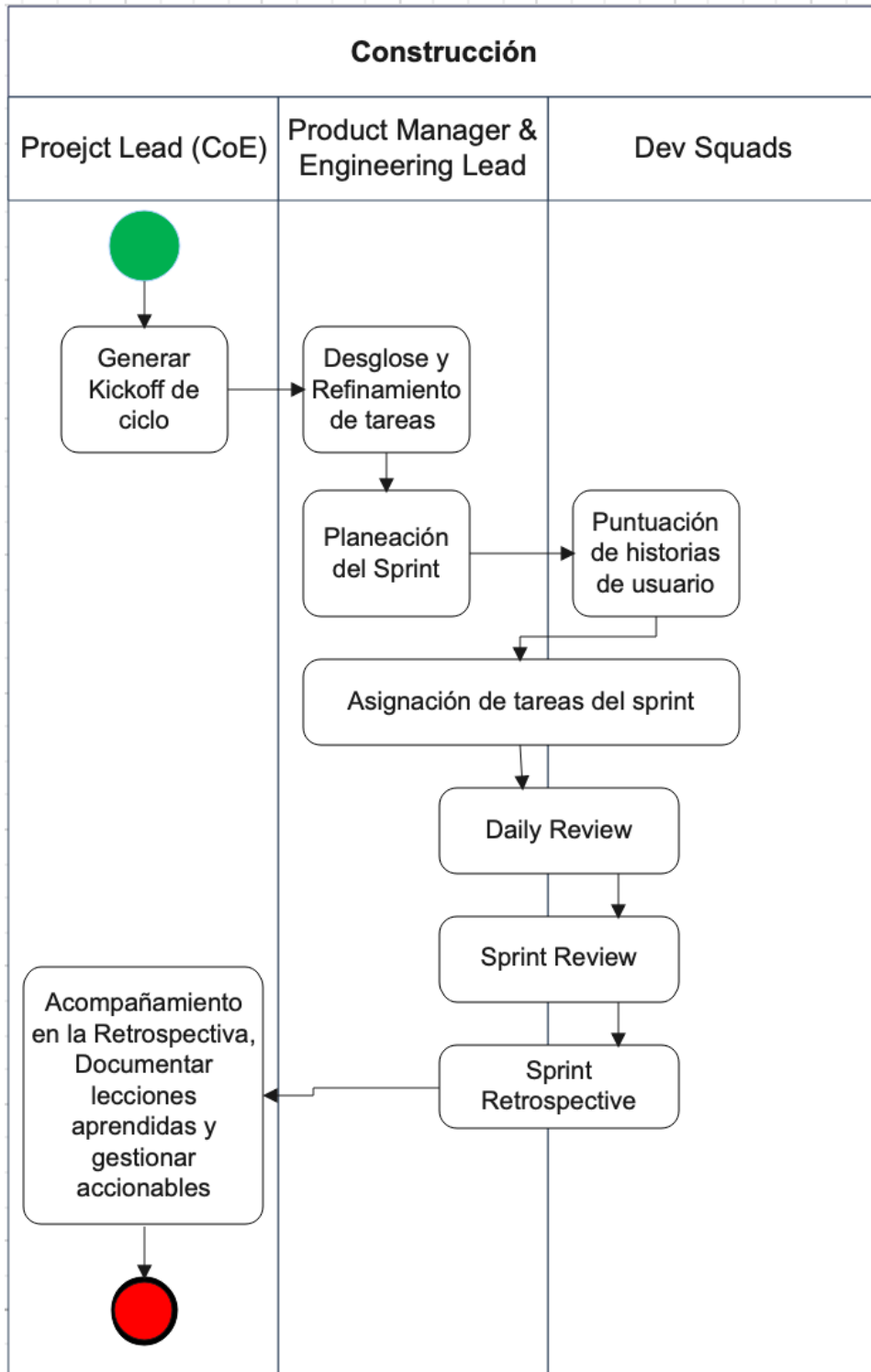


Fase 3. Construcción

1. Generar el Kickoff del ciclo para iniciar la planificación (Project Lead - CoE).
2. Desglosar y refinar tareas para detallar el trabajo necesario (Product Manager & Engineering Lead).
3. Planear el sprint con base en las tareas definidas.
4. Puntuar historias de usuario para estimar esfuerzo y complejidad (Dev Squads).
5. Asignar tareas del sprint a los equipos de desarrollo.
6. Realizar Daily Reviews para monitorear avances y detectar bloqueos.
7. Llevar a cabo la Sprint Review para presentar los entregables.
8. Ejecutar la Sprint Retrospective para evaluar el desempeño del sprint.
9. Acompañar en la retrospectiva, documentar lecciones aprendidas y gestionar accionables para mejorar futuros sprints (Project Lead - CoE).

Este proceso asegura que el desarrollo se ejecute de manera estructurada, fomentando la mejora continua en cada ciclo

Diagrama de Fase 3. Construcción



Métricas de los 3 primeros ciclos de desarrollo del equipo propio para México

A continuación, se presentan los indicadores de desempeño del nuevo equipo en México correspondientes a los primeros nueve meses. Los resultados reflejan una mejora cifras con respecto a los últimos 3 ciclos del equipo “Global”.

| Equipo propio en MX | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Métrica/Ciclo | Q4-2023 | Q1-2024 | Q2-2024 | Promedio |
| Time to Market (meses) | 4 | 4 | 3 | 3.7 |
| Commitment (% 0-100) | 80% | 85% | 87% | 84% |
| Quality in development (% 0-100) | 85% | 86% | 92% | 88% |
| Pruebas de IT (Funcionalidad) (% 0-100) | 90% | 95% | 96% | 94% |
| NPS (puntos 0-100) | 50 | 55 | 60 | 55.0 |
| CSAT (% 0-100) | 65% | 70% | 78% | 71% |

Capítulo 3: Resultados

Comparativa del WoW de “Global” y el WoW del equipo de México

1. El nuevo WoW es más ágil y centrado en la eficiencia interna, mientras que el primer WoW está más alineado con equipos globales y depende de procesos de aprobación externos.
2. La ideación en el nuevo WoW filtra desde el inicio iniciativas duplicadas o poco viables, evitando trabajo innecesario.
3. La definición en el nuevo WoW es más estructurada con User Story Mapping y validaciones tempranas, lo que reduce ajustes en fases posteriores.
4. La construcción en el nuevo WoW prioriza metodologías ágiles, con refinamiento de tareas, sprints bien definidos y mejoras iterativas.

Comparativa de indicadores

| Métrica/Ciclo | Con equipo Global | Con equipo en MX | Diferencia | Impacto |
|---|-------------------|------------------|-------------|---|
| Time to Market (meses) | 5.7 | 3.7 | 2.0 | La transición de algunas personas de Global a los equipos de MX, sumado a el nuevo WoW y el acompañamiento desde el CoE a los equipos de desarrollo permitió disminuir el Time to Market de 5.7 meses a 3.7 meses, lo que permite lanzar la funcionalidad 2 meses antes al mercado. |
| Commitment (% 0-100) | 68% | 84% | 16% | Bajo el nuevo organigrama e implementando el correcto llenado y seguimiento de las iniciativas en JIRA, además cumpliendo con las ceremonias del marco SCRUM/AGILE, el cumplimiento de desarrollo de los equipos aumento un 16%, lo que indica una mejora en la estimación y velocidad de desarrollo. |
| Quality in development (% 0-100) | 77% | 88% | 11% | El contar con QA Devs dentro de cada uno de los equipos de desarrollo en MX, permitió tener un mayor alcance de revisión del código previo al lanzamiento en productivo, así como la ejecución de pruebas en las funcionalidades, lo que aumento la Calidad en un 11%. |
| Pruebas de IT (% 0-100) | - | 94% | - | Con la nueva estructura y todos los equipos enfocados en MX, se creo un área de Pruebas de IT que se enfoca en la funcionalidad del desarrollo, es decir no se enfoca en los bugs por líneas de código si no en verificar que la funcionalidad realmente tenga el alcance planteado. no hay un punto de comparación, sin embargo las pruebas tienen una aceptación del 94% lo que indica un buen refinamiento de la iniciativa. |
| NPS (puntos 0-100) | 41.7 | 55 | 13.3 | Con una priorización correcta de las iniciativas, sumado a la disminución del NPS y la disminución de bugs en el desarrollo, hubo un aumento en el NPS de 13.3 pts comparado a el NPS existente en el marco de trabajo anterior. |
| CSAT (% 0-100) | 62% | 71% | 9% | Con un mayor NPS y un mejor Time to Market , aunado a la correcta priorización de iniciativas el CSAT aumentó un 9%. |

Resultados en los indicadores clave y la relación con los OKR's

La implementación del nuevo WoW permitió mejorar significativamente los indicadores clave de desarrollo y satisfacción del cliente. Estos avances se alinearon con los OKRs estratégicos, asegurando un impacto positivo en la calidad de la aplicación, la eficiencia operativa y la agilidad en el desarrollo.

1. Mejora de la Calidad de la Aplicación

Indicadores Impactados:

- Quality in Development (+11%)
- Pruebas de IT (94% de aceptación)

La calidad del desarrollo mejoró con un incremento del 11% en la ejecución de pruebas, gracias a la incorporación de QA Devs dentro de los equipos de desarrollo en México. Esto permitió detectar errores antes del lanzamiento y reducir incidentes en producción.

Además, la creación de un área de pruebas de IT, con una aceptación del 94%, reforzó el aseguramiento de calidad y garantizó que las funcionalidades cumplieran con los objetivos antes de su liberación.

Alineación con los OKRs:

- Se automatizaron las pruebas funcionales, agilizando la validación de nuevas funcionalidades.
- Se aumentó la cantidad de pruebas unitarias, fortaleciendo la estabilidad del código.
- Se mejoró la documentación técnica, facilitando la escalabilidad y el mantenimiento.

2. Simplificación de la Operación

Indicadores Impactados:

- Commitment (+16%)
- Time to Market (-2 meses)

Reducir el Time to Market de 5.7 a 3.7 meses hizo que la operación fuera más eficiente y menos burocrática, permitiendo lanzar funcionalidades dos meses antes.

El incremento del 16% en el Commitment se logró gracias a la correcta implementación del nuevo WoW, la estandarización del trabajo en JIRA y la ejecución disciplinada de ceremonias ágiles.

Alineación con los OKRs:

- Se automatizan flujos manuales, evitando retrabajos y agilizando procesos.
- Se construyeron herramientas para que los equipos de negocio pudieran ejecutar tareas operativas sin depender del equipo de desarrollo.
- Se integraron herramientas en una sola plataforma, simplificando su uso y optimizando la ejecución de tareas.

3. Reducción de Costos

Indicadores Impactados:

- Time to Market (-2 meses)
- Pruebas de IT (94%)

La reducción del Time to Market y la mejora en la calidad del desarrollo permitieron disminuir costos operativos y evitar gastos en retrabajo por errores en producción.

Optimizar las pruebas y la automatización ayudó a prevenir fallos, reduciendo la demanda de soporte y costos inesperados.

Alineación con los OKRs:

- Se optimizó la infraestructura y se mejoró el uso eficiente de los microservicios, reduciendo costos de operación.
- Se implementaron pruebas en infraestructura de última generación, disminuyendo fallos en producción.
- Se exploraron nuevas formas de adquirir tecnología para mejorar la rentabilidad del desarrollo.

4. Fortalecimiento de la Ciberseguridad de la Aplicación

Indicadores Impactados:

- Quality in Development (+11%)

El refuerzo de la seguridad en las pruebas de calidad ayudó a disminuir vulnerabilidades en producción y a prevenir fallos críticos que podrían afectar la confianza del usuario.

Alineación con los OKRs:

- Se actualizó y automatizó la protección de la infraestructura, mejorando la ciberseguridad.

5. Agilización del Desarrollo

Indicadores Impactados:

- Commitment (+16%)
- Time to Market (-2 meses)

El compromiso del equipo aumentó con la implementación de herramientas ágiles y metodologías enfocadas en la entrega continua, lo que optimizó los procesos de desarrollo.

Alineación con los OKRs:

- Se introdujeron herramientas de inteligencia artificial, optimizando el trabajo de los desarrolladores.
- Se llevaron a cabo investigaciones enfocadas en mejoras, garantizando la evolución continua del producto.

Capítulo 4: Conclusiones

Conclusión

La migración de un equipo global a uno propio en México, apoyada por la adopción del nuevo Way of Working (WoW), no fue sólo un cambio organizacional, fue una transformación en la forma de trabajar, tomar decisiones y entregar valor. Al descentralizar la toma de decisiones y acercar la ejecución al contexto local, se obtuvo resultados medibles que impactaron tanto en la velocidad como en la calidad del producto, en el compromiso de las personas y en la percepción que los clientes tienen del producto.

• **Time to Market: (reducción de 2 meses)**

Este logro se debe a un cambio estratégico fundamental: el empoderamiento de los equipos locales. Al otorgarles la autonomía para tomar decisiones sobre prioridades, lanzar experimentos piloto y ajustar el alcance de los proyectos sin depender de un proceso de aprobación remoto y multicapa, hemos acertado drásticamente los plazos de entrega. Esta reestructuración ha catalizado una serie de beneficios tangibles. En primer lugar, hemos observado un aumento significativo en la frecuencia de los lanzamientos.

Esto, a su vez, ha propiciado una recepción más temprana de la retroalimentación del mercado, permitiéndonos reaccionar con agilidad a las necesidades y preferencias de los usuarios. La capacidad de validar o rectificar hipótesis con un coste considerablemente menor se ha convertido en una ventaja competitiva crucial. En la práctica, los resultados han sido contundentes. Una iniciativa que anteriormente requería un lapso de 14 semanas para su implementación, ahora se despliega en un período de entre 6 y 7 semanas. Esta optimización no solo ha reducido el tiempo de comercialización en más del 50%, sino que también ha tenido un impacto positivo en la eficiencia operativa. Hemos experimentado una disminución sustancial en la acumulación de trabajo pendiente en el backlog, lo que se traduce en una mayor fluidez en los procesos. Adicionalmente, se han minimizado los bloqueos causados por dependencias organizacionales, liberando a los equipos para que operen con mayor independencia y eficacia.

Este enfoque descentralizado ha demostrado ser una herramienta poderosa para acelerar el ciclo de vida del producto, fomentando la innovación continua y la adaptabilidad a un mercado en constante evolución. La confianza depositada en la toma de decisiones local ha erradicado cuellos de botella burocráticos, transformando la velocidad de respuesta de nuestra organización.

- **Calidad de desarrollo: (+11 %)**

La mejora sustancial en la calidad del desarrollo estuvo impulsada de manera significativa por la implementación de un robusto sistema de QA automatizado, el cual se integró de forma transparente y eficiente en las pruebas de IT. Este enfoque proactivo permitió detectar y corregir problemas de manera temprana. Adicionalmente, se establecieron revisiones continuas y exhaustivas del código, una práctica que no solo elevó el estándar de la programación, sino que también aseguró la identificación oportuna de cualquier desviación. Se implementaron métricas detalladas y precisas que permitieron detectar regresiones de forma temprana, minimizando así el impacto negativo en el desarrollo.

Al reducir drásticamente los retrabajos y la incidencia de fallas en producción, logramos liberar una cantidad considerable de tiempo del equipo, lo que se tradujo en una mayor disponibilidad para enfocar los esfuerzos en mejoras estratégicas de producto. Este tiempo valioso se invirtió también en optimizar y fortalecer la arquitectura de la aplicación, lo que resultó en un sistema más robusto y escalable. Además, la disciplina rigurosa de las revisiones de código no solo mejoró la calidad del software, sino que también fomentó activamente el conocimiento compartido entre los distintos equipos de desarrollo, creando un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo que impulsó el crecimiento y la eficiencia general del departamento.

- **Compromiso del equipo: (+16 %)**

La autonomía real y la claridad total sobre el impacto individual de cada miembro del equipo transformaron radicalmente la relación de las personas con su trabajo diario. Este cambio fundamental significó que los empleados dejaron de percibirse simplemente como ejecutores de tareas rutinarias y resolutores de incidencias en plataformas como JIRA. En su lugar, comenzaron a asumir una responsabilidad mucho más profunda y directa sobre los resultados finales de su labor, pasando de la mera ejecución a una implicación proactiva en el logro de objetivos. Este notorio aumento en el compromiso se manifestó de diversas maneras, incluyendo una participación significativamente mayor en iniciativas de mejora continua, lo que a su vez fomentó un ambiente de trabajo donde las decisiones importantes se validan de manera sistemática y rigurosa. Esta validación se basa en un análisis exhaustivo de datos concretos y en un diálogo abierto y constructivo entre todos los niveles de la organización, en lugar de depender únicamente de la jerarquía o del prestigio asociado a los nombres de los puestos. La transformación en la cultura laboral ha sido profunda, pasando de un modelo reactivo a uno proactivo y orientado a la consecución de metas, lo que ha generado un impacto positivo y duradero en la eficiencia y la moral del equipo.

- **Aceptación en pruebas de IT: (94 %)**

La ampliación de coberturas de prueba, casos de integración más realistas y una política de pruebas que exige criterios de aceptación claros para cada entrega elevaron significativamente el estándar de calidad de nuestros proyectos. El impresionante 94% de aceptación no solo es un reflejo de una ejecución técnica impecable por parte de nuestro equipo de desarrollo, sino que también subraya una notable mejora en la colaboración interdepartamental. Este porcentaje tan elevado se ha logrado gracias a una comunicación fluida y constante entre desarrolladores, especialistas en QA (Aseguramiento de Calidad) y el equipo de operaciones. Esta sinergia ha sido fundamental para definir con precisión lo que realmente significa el estado "DONE" (terminado), asegurando que cada entrega cumpla con los más altos estándares y expectativas de todas las partes involucradas.

- **Satisfacción y experiencia del cliente: (NPS con un aumento de +13.3 puntos y CSAT con una mejora del +9 %).**

Estos significativos avances se lograron mediante una cuidadosa alineación de los planes de desarrollo (roadmaps) con las necesidades genuinas y verificables de los usuarios. Se priorizaron de manera enfática las correcciones de usabilidad, abordando los puntos de fricción más relevantes para el usuario final, y se entregaron mejoras perceptibles en plazos significativamente más cortos, lo que generó un impacto positivo inmediato. Los equipos locales, con su conocimiento intrínseco de las particularidades culturales y lingüísticas de cada región, tuvieron la autonomía y la capacidad de adaptar los mensajes, optimizar los flujos de interacción y reajustar las prioridades con una sensibilidad cultural y de idioma mucho más refinada. Esta adaptación minuciosa resultó en una recepción considerablemente más positiva por parte de los usuarios finales,

quienes se sintieron más comprendidos y valorados, lo que a su vez se tradujo en una mayor satisfacción general y una experiencia de usuario superior.

Estos significativos logros no son meros efectos aislados; por el contrario, representan la culminación y la suma estratégica de una serie de cambios profundos y bien orquestados en la gobernanza, en la práctica técnica y en la cultura organizacional. La implementación de una autonomía operativa genuina permitió una iteración de desarrollo considerablemente más rápida y eficiente, facilitando la adaptación y la mejora continua. Simultáneamente, la proximidad cultural establecida entre los equipos mejoró drásticamente la precisión y la pertinencia de las decisiones tomadas, asegurando que estas estuvieran alineadas con las necesidades y particularidades locales. Además, la gobernanza tecnológica, que fue rediseñada con un enfoque en controles justos, transparentes y oportunos, ha sido fundamental para asegurar que el crecimiento de la organización no solo sea ordenado, sino también intrínsecamente sostenible a largo plazo, evitando desviaciones y garantizando la solidez.

En un plano más práctico y tangible, el nuevo modelo operativo ha sido diseñado meticulosamente para garantizar el cumplimiento riguroso de los Objetivos y Resultados Clave (OKRs) estratégicos de la organización. Esto se logra a través de una combinación virtuosa de velocidad y responsabilidad: los equipos locales, empoderados y enfocados, actúan con una clara orientación hacia resultados medibles, lo que impulsa la eficiencia. Estos equipos reportan métricas claras y cuantificables de manera consistente, y mantienen una cadencia de revisión de desempeño que es lo suficientemente frecuente como para evitar cualquier tipo de deriva estratégica, asegurando que siempre se mantengan en el camino correcto. Esta aproximación se traduce en beneficios prácticos y tangibles: se observa una reducción significativa del costo por entrega, lograda al minimizar el retrabajo innecesario y al disminuir las dependencias complejas entre equipos. Asimismo, se han logrado mejorar notablemente los indicadores de calidad, lo que, a su vez, reduce la incidencia de problemas y fallas en la producción, optimizando los procesos. Finalmente, y quizás lo más importante, se ha cultivado una experiencia de cliente superior que mejora la percepción general de la marca, fortaleciendo la lealtad y el reconocimiento en el mercado.

Mirando hacia el futuro y con una visión estratégica a largo plazo, la organización se encuentra ahora en una posición inmejorable para escalar sus operaciones en mercados altamente regulados y culturalmente diversos, aprovechando al máximo su nueva estructura. La capacidad intrínseca de aprender rápidamente de los experimentos realizados a nivel local, replicar con éxito lo que funciona bien y ajustar ágilmente lo que no, añade una capa invaluable de resiliencia y adaptabilidad a la organización, permitiéndole navegar la complejidad de los mercados globales. Además, al fortalecer de manera proactiva las competencias locales y al documentar de forma sistemática las prácticas exitosas, se facilita enormemente la replicabilidad de estos éxitos en otras regiones o contextos con una fricción considerablemente menor, lo que acelera el crecimiento y la expansión de la organización.

La migración estratégica hacia un equipo propio en México, un movimiento que ha sido sostenido y potenciado por el innovador "Way of Working" (WoW), no solo ha tenido el impacto directo de acelerar las entregas y elevar sustancialmente la calidad técnica de los productos y servicios. Más allá de eso, esta iniciativa ha sido fundamental para construir un tejido cultural y operativo cohesivo y robusto, que, a su vez, mejora de manera integral la gobernanza interna, fomenta un aprendizaje continuo y dinámico, y en última instancia, optimiza significativamente la experiencia de nuestros valiosos clientes. Los resultados cuantitativos, que incluyen una notable reducción del tiempo de lanzamiento al mercado (time-to-market), incrementos sustanciales en la calidad de los entregables, un mayor compromiso del equipo y una creciente satisfacción general de los clientes, validan de manera contundente que el cambio implementado no fue meramente cosmético o superficial, sino que representó una transformación estructural profunda y deliberadamente orientada hacia la consecución de resultados sostenibles y duraderos.

La formación académica recibida en la Facultad de Ingeniería de la UNAM constituyó un pilar fundamental en mi desarrollo profesional, brindándome una sólida base en los principios esenciales de la ingeniería, el pensamiento analítico riguroso y la capacidad de abordar y resolver problemas complejos desde sus cimientos. Sin embargo, fue la inmersión directa en el dinámico mercado laboral lo que complementó, expandió y refinó de manera significativa mi conjunto de habilidades, permitiéndome integrar la teoría con la práctica de forma efectiva.

Durante mi etapa universitaria, la adquisición de los conocimientos teóricos en diversas disciplinas fundamentales, como las ciencias exactas, la informática y la ingeniería de sistemas, fueron exhaustivos. Se me inculcó la importancia de la estructuración del pensamiento lógico, la habilidad para desglosar problemas complejos en componentes manejables y la capacidad de desarrollar soluciones robustas y escalables, siempre bajo una perspectiva ingenieril. A pesar de esta sólida formación, el entorno profesional demandó una adaptación constante y el dominio de metodologías mucho más ágiles y dinámicas. La velocidad de la innovación tecnológica y las cambiantes demandas del sector industrial hicieron evidente la necesidad de una preparación más allá de lo puramente académico.

Fuera de los confines de la academia, tuve la oportunidad de sumergirme profundamente en la gestión de proyectos, un campo donde la agilidad y marcos de trabajo como Scrum no solo se convirtieron en herramientas esenciales, sino en verdaderas filosofías para liderar equipos multidisciplinarios, gestionar expectativas de stakeholders y entregar valor de manera iterativa y incremental. Esta experiencia me permitió comprender a fondo la importancia crítica de una comunicación efectiva, la adaptabilidad ante escenarios imprevistos y la invaluable capacidad de pivotar rápidamente las estrategias frente a los desafíos emergentes. Adicionalmente, mi incursión en el sector fintech me expuso a la fascinante intersección de la tecnología de vanguardia y las finanzas, obligándome a familiarizarme con conceptos disruptivos como blockchain, la aplicación

de la inteligencia artificial a los servicios financieros y el complejo entramado regulatorio en un entorno de constante y acelerada evolución.

En retrospectiva, la UNAM me facilitó los cimientos sólidos, el rigor científico y la disciplina intelectual indispensable, forjando mi capacidad de razonamiento crítico, mi aproximación metódica a la resolución de problemas complejos y una base epistemológica robusta que ha sido fundamental en mi desarrollo profesional. Esta formación académica me inculcó la importancia de la investigación exhaustiva, el análisis profundo y la argumentación lógica, habilidades que son intrínsecamente valiosas en cualquier campo del conocimiento y particularmente en el dinámico sector tecnológico. La institución no solo me proveyó de conocimientos teóricos, sino que también cultivó mi curiosidad intelectual y mi deseo de aprendizaje continuo, elementos que considero esenciales para adaptarme a las constantes evoluciones del mercado. Por otro lado, el mercado laboral me dotó de las herramientas ágiles y pragmáticas, una perspectiva empresarial práctica y la experiencia invaluable en campos emergentes que son, sin duda, cruciales para alcanzar el éxito en el dinámico y competitivo panorama tecnológico actual. La exposición directa a proyectos reales, la interacción con equipos multidisciplinarios y la necesidad de responder a plazos ajustados y demandas cambiantes me enseñaron la importancia de la flexibilidad, la adaptabilidad y la eficiencia. Adquirí un conocimiento profundo de las metodologías ágiles como Scrum y Kanban, la gestión de proyectos en entornos de alta presión y la aplicación práctica de tecnologías de vanguardia, lo que me ha permitido transitar con confianza en un ecosistema profesional en constante redefinición. La experiencia en el campo me ha permitido comprender la importancia de las habilidades de comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad de innovación para generar soluciones que realmente impacten.

Es fundamental reconocer que para asegurar que los recién egresados puedan incorporarse de manera óptima al mercado laboral, es imperativo que las instituciones educativas, como la UNAM, mantengan sus planes de estudio en constante y rigurosa actualización, incorporando las últimas tendencias tecnológicas, las metodologías ágiles, las habilidades blandas que la industria demanda y una visión global que prepare a los estudiantes para los desafíos transnacionales. La implementación de programas de estudio que incluyan pasantías obligatorias, proyectos colaborativos con empresas y la participación de profesionales del sector en la docencia sería un paso significativo para cerrar la brecha. Solo así se podrá cerrar la brecha, que lamentablemente aún persiste, entre la formación académica tradicional y las necesidades urgentes y en constante evolución del mundo profesional, preparando de manera integral y efectiva a las futuras generaciones para los retos y oportunidades que les esperan en un futuro cada vez más digitalizado y competitivo.

Referencias

- Banco de México. (2021). Adopción de fintech impulsada por la pandemia: aumento del 45 % en usuarios y 4.5 millones de nuevas cuentas en México en 2021. Informe institucional del Banco de México.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2021). Transformación digital de la banca: colaboración entre bancos y fintech en México. Boletín de Tecnología Financiera de la CNBV.
- Congreso de la Unión. (2018). Ley Fintech: Regulaciones sobre pagos electrónicos, financiamiento colectivo y criptomonedas en México. Diario Oficial de la Federación.
- Forbes. (2023). Adopción de fintech en Estados Unidos: más del 65 % de los adultos usan fintech y las transacciones alcanzan los 4.2 billones de dólares. Revista Forbes.
- McKinsey & Company. (2023). El fraude en línea aumentó un 17 % en fintech: implicaciones y respuestas. Perspectivas de McKinsey.
- Parlamento Europeo. (2018). Impacto de la regulación PSD2 en la adopción de fintech en Europa. Informes del Parlamento Europeo.
- Statista. (2023). La inversión global en fintech alcanzó los 210 mil millones de dólares en 2023 y el sector creció a una tasa anual del 25 %. Statista.