

NUBANK: EL DESAFÍO DE SU INTERNACIONALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA

Era una tarde soleada en la ciudad de Sao Paulo, Brasil, en el año 2012, cuando los amigos David Vélez, Cristina Junqueira y Edward Wible se reunieron para disfrutar de una caipiriña y discutir su visión de desafiar la complejidad del sistema financiero tradicional. Su objetivo era ofrecer productos de fácil acceso no solo en Brasil, sino también en otros países de América Latina. Con este propósito en mente, iniciaron los estudios para expandir su presencia a nuevas fronteras, y en el año 2020 concretaron su incursión en México y Colombia.

Participando en una destacada feria empresarial en Ámsterdam, los socios de Nubank asistieron a una conferencia sobre la internacionalización de empresas dentro del ecosistema Fintech. Al concluir el evento, Edward propuso aplicar los conocimientos adquiridos para expandir la presencia de la banca digital en América Latina. Presentó a Panamá y Argentina como posibles opciones y alentó a sus compañeros a investigar las variables económicas, legales, tecnológicas, sociales y sectoriales de cada país. Esta sugerencia generó la intrigante pregunta: ¿Cuál de estos mercados se presenta como la elección idónea para la expansión de Nubank?

1. Análisis del sector

El sector financiero ha experimentado una notable evolución, integrando progresivamente la tecnología en sus procesos diarios. Con el paso del tiempo, la solicitud de productos financieros a través de canales no presenciales, como internet o teléfono, se ha vuelto cada vez más común. Alrededor del año 2015, resultaba impensable gestionar asuntos tan sensibles como el dinero con escasa o nula interacción entre el cliente y un asesor. Sin embargo, este cambio ha representado una oportunidad significativa para el consumidor, gracias a las nuevas tecnologías que simplifican los trámites y permiten que las verificaciones de seguridad se realicen de manera automática (González, 2020).

A raíz de las transformaciones en el sector financiero, surgió un nuevo tipo de negocio conocido como Fintech, caracterizado por un alto componente tecnológico en sus operaciones. La principal ventaja competitiva de estas empresas radica en la libertad que

ofrecen al cliente para gestionar su dinero. Muchas de estas entidades han lanzado productos digitales al mercado, antes físicos, agilizando su comercialización, reduciendo costos operativos y disminuyendo el costo de venta. Aunque aún persiste una preferencia por los productos y canales tradicionales, la tendencia hacia productos digitales continúa en aumento (González, 2020).

En lo que respecta a la regulación en el mercado Fintech en América Latina, el crecimiento de esta industria ha impulsado reformas significativas en las políticas existentes, siempre con el objetivo de mantener la estabilidad financiera y fomentar la cultura del acceso a servicios digitales por parte de los usuarios. La figura 1 muestra la percepción sobre el entorno regulatorio en América Latina, según una encuesta realizada a una muestra de 657 startups Fintech en la región.

Figura 1

Percepción del entorno regulatorio para empresas Fintech en América Latina



Finnovista, et al (2022, p. 147)

Teniendo en cuenta el objetivo de internacionalización de Nubank y las distintas dinámicas del sector financiero en Argentina y Panamá, se detallarán a continuación algunas variables significativas que proporcionarán una comprensión más precisa de estos mercados en el contexto de este caso de estudio.

Tabla 1*Sector financiero en Argentina y Panamá a 2020*

VARIABLES	Argentina	Panamá
Cantidad de entidades financieras	79	68
Cantidad de empresas Fintech	248	16
Bancarización (al menos un producto financiero)	72,8%	45,8%

Elaboración propia con base en Portada (2022), Ministerio de Economía Argentina. (2020) y Superintendencia de Bancos de Panamá (2023).

2. Historia Nubank

Nubank (Nu) fue establecido en Brasil en 2013 por el colombiano David Vélez, la brasileña Cristina Junqueira y el estadounidense Edward Wible (González, 2020). Su objetivo primordial es proporcionar al mercado una alternativa financiera innovadora y tecnológica en contraste con la perspectiva de los bancos tradicionales. Nubank ha logrado desarrollar una aplicación móvil en constante evolución, a través de la cual los usuarios pueden solicitar y dar seguimiento a productos financieros específicos, simplificando así la complejidad y los costos asociados a los servicios bancarios (Semana, 2020).

En 2014, Nubank lanzó su primera tarjeta de crédito, permitiendo a los usuarios solicitarla a través de una aplicación móvil con un proceso simplificado, brindándoles una ventaja competitiva significativa. Al año siguiente, introdujeron al mercado la cuenta corriente con transferencias electrónicas gratuitas, así como productos corporativos y de seguros (BBC News,2021).

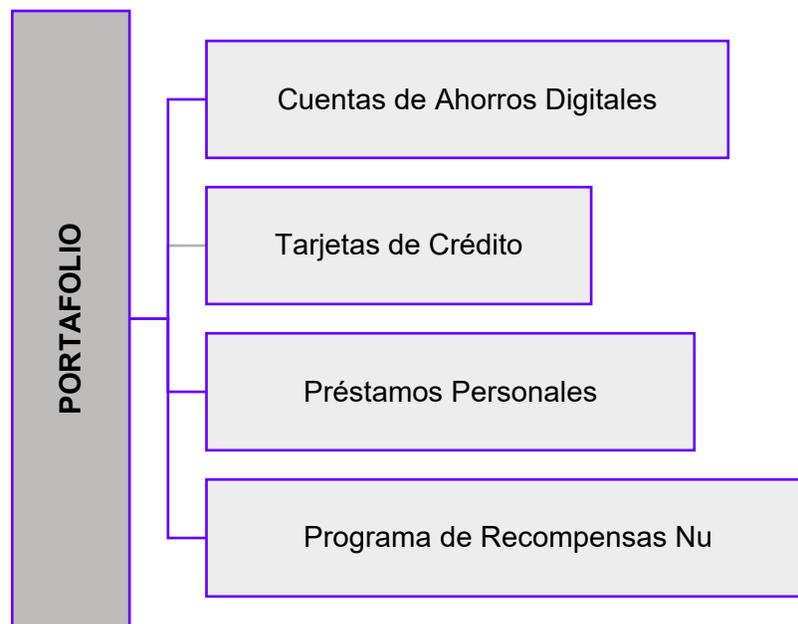
En 2021, Nubank dio un paso crucial al expandirse a México, marcando su entrada en un mercado internacional. El lanzamiento fue bien recibido, y las estrategias corporativas revelan planes para continuar la expansión a otros países de América Latina en los años venideros. En el mismo año, Nubank anunció una nueva ronda de financiamiento de Serie G, recaudando alrededor de 750 millones de dólares, elevando la valoración de la empresa a aproximadamente 30 mil millones de dólares y consolidándola como una de los startups más

valiosos de América Latina (Carvajal, 2021). Nubank se posiciona como una de las bancas digitales más grandes del mundo, cerrando el año 2022 con 74.6 millones de clientes y presencia en Brasil, México y Colombia (La República, 2023).

La propuesta de valor de Nubank se centra en proporcionar una experiencia bancaria simplificada y exenta de tarifas excesivas. Su oferta incluye cuentas corrientes digitales, tarjetas de débito y crédito sin tarifas anuales, préstamos personales y productos de inversión. Guiado por un enfoque tecnológico y orientado a la comodidad del usuario, Nubank busca ofrecer soluciones financieras accesibles y eficientes. El portafolio de servicios financieros de Nubank se categoriza en las áreas que se detallan en la figura 2:

Figura 2

Portafolio de Nubank



Elaboración propia con base en González (2020, p.9)

El fortalecimiento de Nubank en América Latina ha demostrado su sólido posicionamiento en el mercado y su rendimiento positivo a lo largo de los años. Según los resultados operacionales del tercer trimestre del 2023, la empresa registró ingresos por \$2.100 millones de dólares, una utilidad neta de \$303 millones de dólares y un ROE del 25% (Nubank, 2023).

Con su propuesta de valor centrada en la accesibilidad, agilidad, bajas tasas de interés e inexistencia de barreras físicas, Nubank está facilitando el acceso a servicios financieros para diversos segmentos de clientes. Esto incluye a aquellos que previamente no consideraban la posibilidad de obtener estos servicios, y para el año 2023, más de 5 millones de personas en los tres países de América Latina donde opera adquirieron su tarjeta de crédito por primera vez (Startupeable, 2021).

3. Análisis Argentina

Se hallaban reunidos David Vélez, originario de Colombia, junto con sus socios Cristina Junqueira y Edward Wible, llevando a cabo un análisis del proceso de internacionalización que se avecinaba. En este contexto, propusieron considerar variables relevantes específicas de Argentina y Panamá, países que habían sido definidos por ellos. Con el propósito de tomar la mejor decisión respecto a la incursión de la banca digital en dichos mercados, se procedió a analizar los datos presentados a continuación en la tabla 2:

Tabla 2

Indicadores Argentina

INDICADORES	2019	2020	2021
Población (millones de hab.)	44.938.712	45.376.763	45.808.747
PIB Per Cápita (dólares a precios actuales)	\$ 9.963,7	\$ 8.496,4	\$ 10.636,1
Inflación – IPC	2,2%	1,9%	3,5%
Desempleo	9,8%	11,5%	9,6%
Crecimiento del PIB	-2,0%	-9,9%	10,4%
Deuda externa (% PIB)	88,8%	102,8%	80,9%
Remesas de trabajadores y compensación de empleados, recibidas (Porcentaje del PIB)	0,1%	0,2%	0,2%
Riesgo país	2,062%	1,387%	1,0%

Índice de percepción de corrupción (IPC)¹	45	42	38
Tasa de interés real	12,1%	-7,6%	-12,1%
Población adulta con por lo menos una cuenta financiera	82%	91%	---

Elaboración propia con base en: Transparency International (2021), Transparency International (2023), Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2023) y Banco Mundial (2022)

Argentina, siendo un país abundante en recursos naturales, energía y agricultura, ha experimentado un crecimiento poblacional constante. Durante el período 2019-2020, atravesó momentos que sugerían el inicio de una posible recesión económica. Este escenario se reflejó en indicadores clave como el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de desempleo, el PIB per cápita, el índice de percepción de corrupción y la deuda externa, siendo la Pandemia del COVID-19 un factor significativo que influyó en esta desaceleración económica. Análisis según Tabla 2 (Indicadores Argentina).

En cuanto a la deuda pública de Argentina, se observa una tendencia de atrasos en su cultura de pago, afectando su credibilidad soberana. No obstante, este indicador ha mostrado una evolución positiva, disminuyendo de un 102,7% sobre el PIB en 2020 a un 80,9% en 2021 (Datos Macro, 2021).

El país ha logrado una recuperación más rápida de lo esperado, evidenciada por la disminución del desempleo y el aumento del crecimiento del PIB. En 2020, el crecimiento del PIB fue del -9,9%, un resultado riesgoso para la economía, pero experimentó un crecimiento del 10,4% en 2021. Análisis según Tabla 2 (Indicadores Argentina).

Argentina ha abordado su deuda externa a través de acuerdos, como el firmado en 2022 con el Fondo Monetario Internacional (FMI), que permitió la refinanciación de los plazos de pago y fortaleció las reservas a corto plazo. La disminución de las tasas de interés, reflejada en la tabla 2, se interpreta como una medida de recuperación soberana destinada a aumentar la circulación del dinero y mejorar la economía del país (Banco Mundial, 2023).

En el ámbito de los servicios financieros, Argentina experimentó mejoras notables en 2020. La cantidad de localidades con al menos un punto de acceso a servicios financieros

¹ Índice de percepción de corrupción: es el nivel percibido de corrupción en el sector público en una escala de 0 a 100, donde 0 significa muy corrupto y 100 muy limpio.

aumentó del 41,9% en diciembre de 2019 al 48,3% en diciembre de 2020, alcanzando al 92,1% de la población adulta. Las medidas tomadas durante la pandemia COVID-19 modificaron las conductas de pago de los argentinos, con una disminución temporal en los retiros de efectivo, un aumento en el uso de pagos sin contacto en comercios (tarjetas contactless, pagos QR) y un mayor uso remoto de instrumentos de pago, impulsado principalmente por el comercio electrónico, representando una oportunidad significativa para la banca digital (Banco Central de la República Argentina, 2021).

No obstante, la realidad ha revelado posibles desbalances que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico, relacionados con factores como el estricto control de las importaciones, las consecuencias de indicadores negativos históricos (Banco Mundial, 2023) y la falta de credibilidad en el Gobierno Argentino, calificado en -8% según el reporte Edelman Trust Barometer 2022. Esto indica que persiste un ciclo de desconfianza y que las ONG y las empresas son percibidas como más confiables (Edelman, 2022).

4. Análisis Panamá

Mientras continúan las conversaciones y análisis de las variables planteadas sobre Argentina, David y sus socios prosiguen la reunión. En esta fase, se inicia el examen de los diversos indicadores macroeconómicos de Panamá, presentados detalladamente en la tabla 3.

Tabla 3

Indicadores Panamá

INDICADORES	2019	2020	2021
Población (millones de hab.)	4.219.000	4.279.000	4.351.267
PIB Per Cápita (dólares a precios actuales)	15.826,1	12.569,2	14.617,6
Inflación – IPC	-0,4%	-1,6	1,6%
Desempleo	7.1%	18.5%	11.3%
Crecimiento del PIB	3.0%	-17,9%	15,3%
Deuda externa (% PIB)	41,90%	65,56%	58,43%

Remesas de trabajadores y compensación de empleados, recibidas (Porcentaje del PIB)	0.9%	0.8%	0.9%
Riesgo País	0	0	0
Índice de percepción de corrupción (IPC)	36	35	36
Tasa de interés real	6.9%	9.0%	4.7%

Elaboración propia con base en: Banco Mundial (2022), Transparency International (2021) y Datos Macro (2019)

Panamá destaca por su dinamismo en diversas actividades económicas, como la extracción de minas y canteras, el transporte (terrestre, aéreo y marítimo), los servicios de comunicaciones, el comercio, las exportaciones y la intermediación financiera, entre otras. Además, al ser un país dolarizado, presenta una notable cantidad de movimientos financieros, respaldada por la presencia de más de 50 bancos hasta el año 2023 (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2023).

En cuanto al endeudamiento externo, ha experimentado un aumento a lo largo de los años debido a emisiones de bonos en los mercados internacionales y préstamos destinados al desarrollo de diversos programas, así como para cubrir las necesidades generadas por la pandemia de COVID-19. Este indicador mostró un incremento del 65,56% para el año 2020 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

Para el año 2021, la economía panameña experimentó un significativo crecimiento del 15,3%, reflejando una mejora en el nivel de producción sustentada en actividades económicas productivas. Esto incluyó el aumento en la demanda de bienes y servicios, así como un impulso en el comercio mundial y marítimo (Repositorio digital CEPAL, 2022).

La estrategia de la Administración Nacional se ha enfocado en modificaciones a la Ley de Responsabilidad Social Fiscal, buscando aumentar ingresos por flujo de deuda con el fin de atraer más inversión a la economía. Estas medidas contribuyen a la política de estabilizadores automáticos e implementan estrategias que han ayudado a superar los aspectos más críticos de la post pandemia (Ministerio de la Presidencia, 2023).

5. Formas de internacionalización

La globalización de la información y la tecnología, junto con la creciente apertura de mercados, ofrece oportunidades de internacionalización para las empresas, llevándolas a ampliar la oferta de sus productos en diferentes países.

Para lograr esto, existen diversas formas que se describirán en la figura 3, y la empresa analizará la estrategia que mejor se adapte a sus objetivos y de la cual pueda obtener el mayor beneficio posible.

Figura 3

Formas de internacionalización

Exportaciones	Acuerdos de cooperación contractuales	Acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior
<p>Directas: La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hacen cargo de todos los aspectos aduaneros, logísticos, y financieros que conlleva una exportación.</p> <p>Indirectas: La empresa vende al exterior por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo del manejo logístico de la mercancía hasta el cliente, con el papeleo de comercio exterior, los trámites aduaneros, el medio de pago, entre otros.</p>	<p>Licencias: Es el acuerdo entre dos empresas, una en el país origen y otra en el país destino, mediante el cual la primera ofrece a la segunda el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada u otros activos intangibles, a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico o ambos. Al momento que se concede la licencia, la empresa pierde el control sobre este, pero obtiene las ganancias.</p> <p>Franquicias: Consiste en un tipo especial de licencia para la distribución de la marca y se provee a la empresa franquiciada de un producto o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta.</p>	<p>Filiales de producción o ventas: Es el caso en el que la empresa controla todo el proceso de internacionalización, por lo que el riesgo que asumen es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios, estableciendo una subsidiaria de producción donde puede realizar todo el proceso o alguno de estos.</p> <p>Joint Venture: Acuerdo contractual entre dos o más empresas donde una de esta aporta capital y los demás, activos (tecnología, maquinaria, etc.), con el fin de crear una empresa nueva, compartiendo la propiedad y el control de la misma.</p>

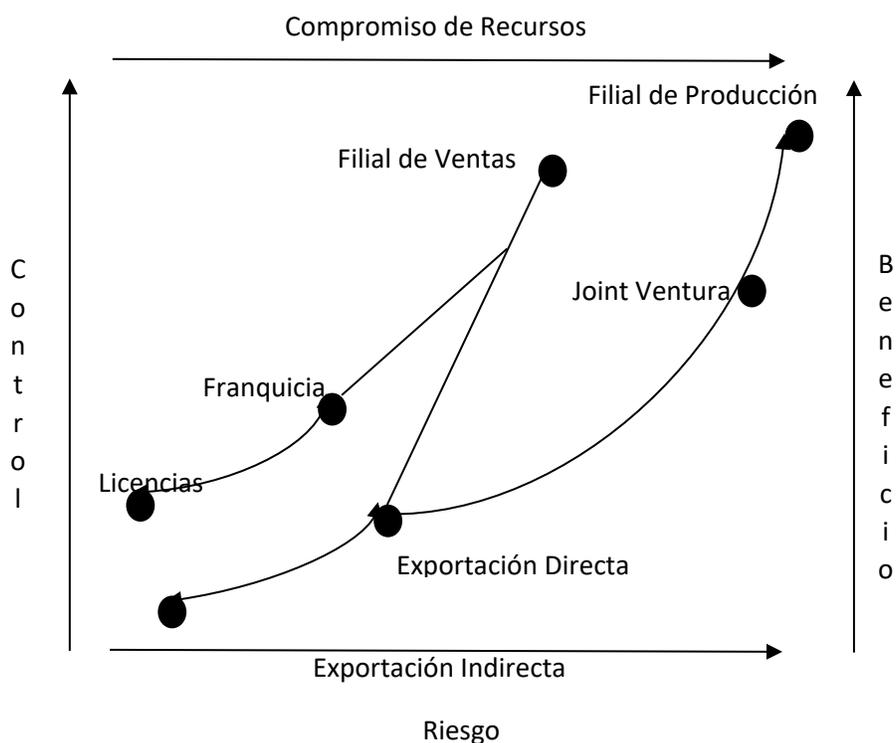
Tomado de: Diario del Exportador (2018)

Al realizar la internacionalización, se deben comparar las alternativas con respecto a factores como el compromiso de recursos, el riesgo, el grado de control sobre las operaciones y el potencial de beneficios, respondiendo así a la pregunta: ¿Qué forma de internacionalización debería asumir Nubank?

La pregunta anterior se puede responder considerando cada una de las modalidades de internacionalización y el contexto específico de la empresa, como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 4

Maneras de internacionalización y su relación con factores relevantes.



Tomado de: Diario del Exportador (2018)

6. Llegó el momento de las decisiones para Nubank ¿Panamá o Argentina?

David asiste a la convención bancaria en Cartagena, Colombia, en noviembre de 2022. En medio de la calurosa tarde cartagenera, aunque con una refrescante brisa, David entabla una conversación con el presidente del Banco Central de Brasil, Miguel Mendoza. Durante la charla, David comparte con Miguel su idea de expansión de Nubank en América Latina. Después de considerar las regulaciones del mercado local, los factores económicos, las oportunidades de crecimiento y analizar el tamaño del mercado en cada país, así como las estrategias de internacionalización disponibles, David menciona que las alternativas evaluadas con su equipo directivo son Panamá y Argentina, después de haber considerado los demás países de la región.

Entusiasmado, David espera ansioso las impresiones de Miguel, quien, con gestos de admiración, le responde: "He escuchado atentamente tus consideraciones, aplaudo el análisis estratégico que han realizado para cada país y me alegra el crecimiento que han alcanzado con Nubank. A propósito de tus socios, ¿cuál consideran que es el país que les ofrece mejores garantías? y ¿qué forma de internacionalización piensan usar?"

Referencias

- Banco Central de la República Argentina. (2021). *Informe de inclusión financiera*. Bcra.gob.ar. <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022021.asp#:~:text=1.-,Infraestructura%20financiera,y%2Fo%20calidad%20de%20servicios>.
- Banco Mundial. (2023, abril, 4). Argentina: panorama general. *Bancomundial.org* <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Banco Mundial. (2022). Datos Argentina. *Bancomundial.org* <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>
- Banco Mundial. (2022). Datos Panamá. *Bancomundial.org* <https://datos.bancomundial.org/pais/panama>
- BBC News (2021) Cómo Nubank se convirtió en el banco más valioso de América Latina sin generar ganancias <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59616586>
- Carvajal, S. (2021, junio, 8). Nubank se valora en \$30.000 millones de dólares. *ENTER.CO*. <https://www.enter.co/startups/inversion/nubank-se-valor-a-en-30-000-millones-de-dolares/>
- Datos Macro. (2021). Deuda Pública de Argentina. *Datosmacro.expansion.com* <https://datosmacro.expansion.com/deuda/argentina>
- Datos Macro. (2019). Deuda Pública de Panamá. *Datosmacro.expansion.com* <https://datosmacro.expansion.com/deuda/panama?anio=2019>
- Diario del Exportador. (2018). 6 métodos para la internacionalización de las empresas. <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/6-metodo-para-la-internacionalizacion.html>
- Edelman. (2022). Reporte regional La confianza en Latinoamérica. *Edelman Trust Barometer*. https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2022-05/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer_LATAM.%20ESP.pdf
- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo & BID Invest. (2022). Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2023). Riesgo país. *Centro de Información y Estudios Económicos de la Provincia de Buenos Aires*. <https://estudioeconomicos.ec.gba.gov.ar/contexto/riesgo-pais-latam/>

- González, M. C. (2020). Análisis de modelos de negocios: Transformación digital en la banca y las nuevas Fintech. [Trabajo de grado pregrado, Universidad de los Andes.] Repositorio.Uniandes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/48969/u833645.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- La República. (2023, mayo, 05). En su carta anual, David Vélez celebró 10 años de Nubank y sus 80 millones de clientes. *Larepublica.co*.
<https://www.larepublica.co/finanzas/en-su-carta-anual-david-velez-celebro-10-anos-de-nubank-y-sus-80-millones-de-clientes-3619799>
- Ministerio de Economía Argentina. (2020). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Informe Económico y Social, anual de 2020. El COVID-19 y su impacto en la economía de Panamá.
<https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2023/05/MEF-DAES-Informe-Economico-y-Social-Anual-2020.pdf>
- Ministerio de la Presidencia. (2023, mayo, 16). Ministro Alexander: economía registra fuerte crecimiento impactando en la reducción de la pobreza extrema.
<https://www.presidencia.gob.pa/Noticias/Ministro-Alexander-economia-registra-fuerte-crecimiento-impactando-en-la-reduccion-de-la-pobreza-extrema>
- Nubank. (16 de 10 de 2020). Obtenido de <https://blog.nu.com.co/debito-y-credito/>
- Nubank. (2023). Sobre Nu. *International.nubank.com*.
<https://international.nubank.com.br/es/sobre-nu/>
- Portada. (2022, mayo, 02). Ecosistema Fintech en Panamá en pleno desarrollo. *Revista Martes Financiero Panamá* <https://www.martesfinanciero.com/portada/ecosistema-fintech-en-panama-en-pleno-desarrollo/>
- Repositorio digital CEPAL. (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022. Panamá. CEPAL
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/75/EE2022_Panama_es.pdf
- Semana. (2020 20 de octubre). ¿Cómo funcionan las apps bancarias y qué ventajas tienen para su economía? *Revista Semana*.
<https://www.semana.com/economia/articulo/como-funcionan-las-apps-bancarias-y-que-ventajas-tienen-para-su-economia/202003/>
- Startupeable. (2021, junio, 9). Nubank: Historia y Futuro del Banco Digital Más Grande del Mundo. *Startupeable.com*. <https://startupeable.com/nubank/>
- Superintendencia de Bancos de Panamá. (2023). Listado de Bancos que Reportan FECI <https://www.superbancos.gob.pa/feci/formularios/listado-bancos>

Transparency International. (2021, diciembre, 20). The ABCS of the CPI: how the corruption perceptions index is calculated. *Transparency.org*.
<https://www.transparency.org/en/news/how-cpi-scores-are-calculated>

Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index. *Transparency.org*.
<https://www.transparency.org/en/cpi/2019/index/arg>

NOTA DE ENSEÑANZA

NOTA PEDAGÓGICA: “NUBANK: EL DESAFÍO DE SU INTERNACIONALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA”

Resumen

Nubank, la institución financiera digital, fue establecida en 2013 por el visionario colombiano David Vélez, junto con Cristina Junqueira y Edward Wible. Su misión original consistía en simplificar el complicado sistema financiero y hacer que los productos bancarios fueran más accesibles para una amplia audiencia. Hasta el año 2022, la compañía se destacó como la firma más innovadora de América Latina y alcanzó la impresionante cifra de 74,6 millones de clientes (López, 2023).

En términos financieros, Nubank ha demostrado su solidez, generando ingresos por \$2.100 millones de dólares, con una utilidad neta de \$303 millones de dólares en el tercer trimestre del 2023 (Nu, 2023).

En busca de expandir su presencia en América Latina, los socios de Nubank se embarcan en un análisis exhaustivo de variables económicas, sectoriales, sociales y culturales en Argentina y Panamá. El objetivo es determinar cuál de estos mercados presenta un entorno más propicio para el crecimiento continuo de Nubank en la región.

1. Público objetivo

El caso de estudio está dirigido a estudiantes de los siguientes programas para pregrado y posgrado:

- Gerencia estratégica: Este caso de estudio ofrece una situación real que se experimenta dentro de las organizaciones, requiriendo la toma de decisiones por parte de los socios. Se destaca la importancia de considerar una variedad de factores internos y externos para llevar a cabo un análisis integral de las posibilidades,
- Estrategias de internacionalización: Este enfoque proporciona una visión integral de las diversas opciones disponibles para una empresa al embarcarse en un proceso de

internacionalización. Además, resalta la relevancia de analizar variables cruciales como la economía, el mercado, la legislación y las preferencias de los consumidores, entre otros aspectos.

2. Objetivos de aprendizaje

- Analizar los aspectos críticos de cada país que se tienen como posibilidad para ampliar el mercado de Nubank en América Latina.
- Estudiar las formas de internacionalización con las que cuenta Nubank para su expansión de mercado.
- Comprender el relacionamiento de la banca digital con el cliente persona y/o negocio, así como el proceso de monetización del mismo como usuario de Nubank.

3. Método de investigación

La metodología adoptada sigue la estructura propuesta por Yin (1994) para estudios de casos, además de la lógica cualitativa inductiva sugerida por Creswell (2007) y Neiman & Quaranta (2006), quienes enfatizan que los estudios de caso son cualitativos y se centran en fenómenos de estudio en entornos naturales, adaptados a una disciplina. Stake (2005) sostiene que, en los estudios de caso, la elección no reside en la selección de un método, sino en la elección de un objeto de estudio.

El enfoque cualitativo se centra en explorar y comprender un fenómeno, concepto o idea (Hernández, et al. 2010). En este caso, la unidad de análisis es la empresa, donde se busca explorar y entender una problemática específica y las decisiones tomadas por los directivos de una micro, pequeña o mediana empresa (mipyme) colombiana.

En la fase inicial, se evaluaron las fuentes de información, el tema del caso, la autorización para la escritura y publicación, así como los objetivos de aprendizaje, para determinar la idoneidad del caso (Rave-Gómez, 2019). Posteriormente, se parte de los hechos, situaciones e información de la empresa, con énfasis en el descubrimiento y hallazgo, más que en la comprobación y verificación científica de la teoría. Según Ogliastri (1967), la metodología de investigación de casos es inductiva, orientada al desarrollo de teorías en lugar de su comprobación.

Las fuentes de información son tanto primarias como secundarias, y se ha realizado una triangulación de estas. Para recopilar información primaria, se utilizaron instrumentos como entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y observación (triangulación de la información). La información secundaria se obtuvo de informes corporativos, páginas web de las empresas, revistas y periódicos de circulación nacional, con comités de redacción y editoriales.

4. Plan de enseñanza

A continuación, se proporcionan a los estudiantes las siguientes lecturas, las cuales aportan elementos teóricos destinados a enriquecer los argumentos y criterios técnicos que respaldarán la toma de decisiones:

- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo & BID Invest. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>
- Rodríguez-Gaviria, M. (2017). *Herramienta para la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas estratégicas*. [Tesis de Maestría en Administración Departamento de Organización y Gerencia Escuela de Administración Universidad Eafit]. Repositorio EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11961/Marianela_Rodriguez_Gaviria_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

La primera lectura proporciona una comprensión detallada del crecimiento del ecosistema Fintech en América Latina. Examina diversas percepciones en cada país, aborda inversiones, destaca el auge de los bancos digitales, analiza la inclusión financiera y explora el entorno competitivo, entre otros temas cruciales para entender esta tendencia en el sector financiero.

En cuanto a la segunda lectura, se centra en el proceso de selección de mercados internacionales. Aborda los distintos modos de entrada y explora los factores asociados a las decisiones de internacionalización que una compañía debe considerar.

Se recomienda a los estudiantes tomar notas de la información que consideren relevante para el análisis y la posterior discusión del caso. Además, el docente les pide responder

individualmente a la siguiente pregunta: ¿Cuál consideras que es el mejor modo de entrada para una Fintech en su proceso de internacionalización?

5. Actividades: sesión desarrollo del Caso

- **Discusión y trabajo en grupos**

Inicialmente, el profesor inicia el caso con una introducción, enfocándolo mediante preguntas clave para contextualizar el análisis en torno a la situación a discutir y las decisiones que deben tomarse. Este momento pretende romper el hielo con los estudiantes.

Posteriormente, se forman grupos de trabajo, ya sea de forma aleatoria o designados por el docente, asignando a cada grupo un rol específico. El docente orienta enfatizando que en cada grupo deben prevalecer los argumentos y criterios técnicos para respaldar la decisión.

- ¿Qué factores económicos y regulatorios considera usted esenciales en la decisión de Nubank, al momento de elegir entre Panamá y Argentina para continuar su proceso de internacionalización en América Latina?
- ¿Cuál de los dos países representa para usted mayores oportunidades de crecimiento financiero e impacto para una población receptiva a la idea de negocio de la banca digital? Justifique su respuesta.
- ¿Cuál considera usted que debe ser la estrategia de internacionalización de Un para ingresar a estos mercados?
- ¿Qué importancia tiene la adaptación a las necesidades específicas de cada mercado en la estrategia de Nubank?
- ¿Cuál es la misión principal de Nubank en el mercado financiero? ¿Qué relación tiene con su propósito de internacionalización?

- **Discusión plenaria**

Después del trabajo en equipos, se espera la participación activa de todos los estudiantes durante la discusión plenaria. En esta fase, cada grupo expone sus argumentos, ideas y criterios destinados a abordar y resolver el problema planteado por la empresa.

Al concluir la sesión, el docente realiza un cierre reflexivo sobre el proceso, evaluando el logro de los objetivos de aprendizaje. Se sugiere que el docente refuerce aquellas temáticas en las cuales se haya identificado falta de claridad en los criterios, basándose en los resultados derivados del análisis y en las contribuciones significativas aportadas por los estudiantes durante la discusión.

6. Actividades: Sesión posterior a la plenaria

Al concluir la sesión, el docente pide a los estudiantes que redacten un documento abordando el desarrollo de las preguntas planteadas en el caso. Se espera que, respaldados por argumentos y criterios técnicos, los estudiantes formulen y justifiquen la decisión que proponen como solución a la problemática de la empresa.

7. Cronograma de actividades

Actividades y sesiones del desarrollo del caso

Actividad	Tiempo
Trabajo independiente de parte del estudiante	
El estudiante tiene que prepararse y preparar el caso.	60 minutos
Lectura de investigación:	
Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo & BID Invest. (2022). <i>Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación</i> . Banco Interamericano de Desarrollo. http://dx.doi.org/10.18235/0004202	
Rodríguez-Gaviria, M. (2017). Herramienta para la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas estratégicas. [Tesis de Maestría en Administración Departamento de Organización y Gerencia Escuela de Administración Universidad Eafit] Repositorio EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11961/Marianela_RodriguezGaviria_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y	

Sesión desarrollo del caso	60
minutos	
El docente realiza una introducción al caso en el aula.	15 minutos
Trabajo en equipos para analizar los siguientes temas	45 minutos
La industria financiera tradicional Vs la industria financiera Fintech (todo el análisis del sector)	
Qué economía, Argentina o Panamá, ofrece las mejores perspectivas para Nubank.	
¿Cuál consideran que es el país que les ofrece mejores garantías? y	
¿Qué forma de internacionalización debe aplicar Nubank?	
Qué criterios se deben aplicar para tomar esta decisión	
Plenaria	50
minutos	
Exposición de argumentos de todos los estudiantes, que refleje las decisiones y posturas tomadas frente a la solución del caso.	40 minutos
El docente realiza recomendaciones a la exposición de cada estudiante.	10 minutos
Tiempo total	2 horas y 50 minutos

Nota. La tabla indica las actividades, sesiones y tiempos para el desarrollo del caso.

Fuente: Elaboración propia (2023).

8. Solución del Caso

Luego de estudiar la situación macroeconómica (contexto geográfico, inflación, incertidumbre socio-económica) consideramos que una forma efectiva para la expansión de Nubank son las Filiales de producción o ventas expuestas en la figura 3. ([Diario del exportador 2018](#))

Bajo el panorama positivo delineado por los indicadores macroeconómicos de Argentina, resulta evidente que este país se erige como la elección propicia para que David, Cristina y Edward lleven a cabo la internacionalización de Nubank en América Latina. Diversas variables respaldan esta decisión, entre ellas, el notorio crecimiento del PIB, ascendiendo del -9,9% al 10,4%, y la disminución simultánea de la deuda externa, el desempleo, el riesgo país y el Índice de Percepción de Corrupción entre los años 2020 y 2021. Elaboración propia con base en: Transparency International (2021), Transparency International (2023), Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2023) y Banco Mundial (2022).

Es alentador observar que para el año 2020, más del 90% de la población Argentina ya se encontraba bancarizada, y esta cifra sigue creciendo en 2023, constituyendo una ventaja significativa para la incursión de la banca digital en este mercado (Ámbito, 2023). La presencia de numerosas Fintech en Argentina indica un sector financiero avanzado y receptivo a las innovaciones, demostrando la adecuación de Nubank a las necesidades del mercado con sus pilares fundamentales: reducción de costos, agilidad, cobertura y gestión virtual de productos y servicios.

Aunque Argentina enfrenta desafíos en términos de políticas públicas, aspectos sociales y eventualmente económicos, ninguno de ellos ha impactado de manera sustancial al sector financiero, no representando un obstáculo considerable que descarte la oportunidad para Nubank. Además, estos factores no son lo suficientemente desfavorables como para que Panamá supere a Argentina como opción principal para la internacionalización de la banca digital.

En el contexto de la internacionalización de Nubank en Argentina, se aprecia una favorable predisposición gracias a su experiencia previa en la expansión a otros países. A pesar de la competencia en el mercado de Fintech, la orientación hacia políticas que simplifican la vida de los clientes podría conducir a una operación independiente exitosa. Argentina, con sus condiciones económicas viables, está inmersa en un proceso de proyección e innovación en entidades financieras digitales, a pesar de sus políticas rigurosas.

Adicionalmente, la expansión de la conectividad en todo el país beneficia la implementación ágil y accesible de productos, particularmente a través del uso creciente de dispositivos móviles para transacciones bancarias. Este cambio hacia la digitalización es

respaldado por la evolución en los hábitos de los usuarios, lo cual augura una alta viabilidad para la incursión de Nubank en el mercado argentino.

La población numerosa y la clase media en ascenso en Argentina, junto con el crecimiento de la tecnología financiera, presentan un mercado atractivo para servicios financieros. Además, la existencia de una demanda latente de servicios bancarios eficientes y accesibles se manifiesta en la insatisfacción de las necesidades financieras de la población.

El fundador de Nubank, David Vélez, destaca que la expansión de la compañía busca abordar la falta de competencia en el mercado bancario tradicional, encontrando en Argentina un terreno propicio para el desarrollo del mercado de servicios financieros. A su vez, la disminución del uso de efectivo en el sector financiero argentino, intensificado por la pandemia y las medidas de distanciamiento social, evidencia la aceptación creciente de las transacciones electrónicas de pago.

A pesar de las regulaciones financieras y fiscales en Argentina, Nubank cuenta con la estructura organizacional y la capacidad necesaria para adentrarse en el mercado bancario, extendiendo su cobertura y brindando a un mayor número de personas la oportunidad de acceder y gestionar productos y servicios de manera eficiente.

Autores

Estos son algunos Autores que nos ayudan a identificar el proceso de internacionalización de las Fintech en el Latinoamérica:

- Atkins, J. (2019, mayo 13). Nubank formaliza la entrada a Argentina, continúa su expansión masiva. Contxto. <https://contxto.com/es/argentina-es/nubank-entra-silenciosamente-en-argentina-continua-su-agresiva-expansion/>
- Castro, B., Troiano., F., & Rojas, F. (2018). Inversión en transformación digital por el sector bancario. *Empresa Global*, 5 – 9 <https://www.empresaglobal.es/EGAFI/descargas/1763893/1601148/inversion-en-transformacion-digital-por-el-sector-bancario.pdf>
- EFE. (2023, mayo, 21). El proyecto de Nubank es crecer más en Colombia y después expandirse. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nubank-plan-para-crecer-en-colombia-brasil-y-mexico-y-luego-si-expandirse-583167>

- Fernández-Hurtado, S. R., Piedrahita-Zúñiga, L. D., Martínez-Martínez, L. Á., Molina-Aristizábal, D. & Vidales-Valbuena, J. I. (2020). Efectividad del marketing digital: estrategias en pro del posicionamiento de las marcas. En: Fernández Hurtado, S. R. y Beltrán García, L. (eds. científicos). *La internacionalización empresarial como mecanismo resiliente para las empresas colombianas*, pp. 151-173, Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/download/213/215/3863?inline=1>
- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo & BID Invest. (2018). *FINTECH América Latina 2018 Crecimiento y consolidación*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/fintech-amrica-latina-2018-crecimiento-y-consolidacin-1-.pdf>
- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo & BID Invest. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>
- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo & BID Invest. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>
- García-Mata, O., Zorrilla-del Castillo; A. L., Briseño-García, A., & Arango-Herrera, E. (2021). Actitud financiera, comportamiento financiero y conocimiento financiero en México *Cuadernos de Economía*, XL, (83), 431-457. <https://www.redalyc.org/journal/2821/282174140004/html/>
- IDB-Finnovista. (2017). *FINTECH Innovations You May Not Know were from Latin America and Caribbean*. IDB-Finnovista. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8265/FINTECHInnovacionesque-no-sabias-que-eran-de-America-Latina-yCaribe.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- McDougall, F. (2019, 05, 07). Nubank se expande en la región: el banco brasileño 100% digital llega a México y se prepara para Argentina. *iproup* <https://www.iproup.com/finanzas/4507-nubank-en-expansion-llega-a-mexico-y-se-prepara-para-argentina>
- McDougall, F. (2019, 13, 03). Anticipo: el banco digital más grande de Brasil llega a la Argentina y hablan de "bomba" para el mercado Fintech. *iproup*

<https://www.iproup.com/finanzas/3305-llega-nubank-conoce-todas-las-fintech-que-hay-en-argentina>

- Muriel, L., Sangiácomo, M. & Tumini, L. (2022). *El crédito formal en la Argentina: un análisis con perspectiva de género*, CEPAL-Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f71ab6d5-20e0-4863-9ee8-1422fbd91953/content>
- Zambrano, L. y Guerrero, D. (2021). Análisis Comparativo entre el Modelo de la Banca Tradicional y la Banca Virtual; estudio Caso Banco Caja Social Vs Nubank. [Trabajo de grado, Programa Especialización en Gerencia Financiera, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Ibagué - Colombia]. Repositorio Uniminuto. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/14098>

9. Epílogo del caso

La elección de Argentina para la expansión financiera de Nubank se fundamentó en la imperante necesidad de atender una demanda latente de servicios bancarios digitales en el mercado, al tiempo que se identificaron oportunidades singulares que podrían consolidar a la entidad como una figura clave en el panorama de Latinoamérica. La adaptabilidad de Nubank para enfrentar desafíos regulatorios específicos y su dedicación a la innovación tecnológica fueron elementos determinantes que influyeron en la selección de Argentina.

Este epílogo delinearé las tendencias de adopción tecnológica en los servicios bancarios digitales para Nubank en Argentina. En este escenario, la innovación, la inclusión financiera y la excelencia en el servicio al cliente convergen para transformar el panorama financiero, ofreciendo una experiencia bancaria que satisface las necesidades de la población argentina en el contexto actual.

A medida que Nubank se integra en el tejido económico y social de Argentina, será posible evaluar las perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, así como el impacto en la estabilidad económica derivado de esta decisión, en comparación con otros países de América Latina.

Referencias

- Ámbito. (2023, febrero, 16). Cae el uso de efectivo y es récord el nivel de bancarización en Argentina. *Ámbito.com*. <https://www.ambito.com/mas-del-90-los-adultos-argentina-tiene-cuenta-bancaria-n5653069>
- Banco Mundial. (2022). Datos Argentina. *Bancomundial.org*. <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. 2a ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo & BID Invest. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2023). Riesgo país. *Centro de Información y Estudios Económicos de la Provincia de Buenos Aires*. <https://estudioeconomicos.ec.gba.gov.ar/contexto/riesgo-pais-latam/>
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- López, J. M. (2023, 20 de 05). En su carta anual, David Vélez celebró 10 años de Nubank y sus 80 millones de clientes *La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas/en-su-carta-anual-david-velez-celebro-10-anos-de-nubank-y-sus-80-millones-de-clientes-3619799>
- Neiman G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de casos en la investigación sociológica. En: Vasilachis de Gialdino, Editor 2006. *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, ES: Gedisa Editorial, pp. 213-238.
- Nubank. (2023). Sobre Nu. *International.nubank.com*. <https://international.nubank.com.br/es/sobre-nu/>
- Ogliastri, E. (1967). *El método de casos*. Centro de Recursos para la Enseñanza y el Aprendizaje ICESI. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/937
- Rave-Gómez, E. D. (Comp.) (2019). *Análisis de casos empresariales: una perspectiva para enfrentar los desafíos gerenciales*. Fondo Editorial IUE. <https://bibliotecadigital.iue.edu.co/bitstream/20.500.12717/1689/2/Casos%20empresariales.pdf>
- Rodríguez-Gaviria, M. (2017). *Herramienta para la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas estratégicas*. [Tesis de Maestría en Administración Departamento de Organización y Gerencia Escuela de Administración Universidad Eafit]. Repositorio EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11961/Marianela_Rodriguez_Gaviria_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. (3ra Ed.). Madrid, España: Morata

Transparency International. (2021, diciembre, 20). The ABCS of the CPI: how the corruption perceptions index is calculated. *Transparency.org*.
<https://www.transparency.org/en/news/how-cpi-scores-are-calculated>

Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index. *Transparency.org*.
<https://www.transparency.org/en/cpi/2019/index/arg>

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.