

Análisis de las estrategias que permitieron el crecimiento de las Fintech en Latinoamérica a partir del caso de Nubank y Nequi

Laura Camila Diaz Benítez
Heydy Dahiana López Zúñiga
Laura Camila Sandoval Suarez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá D.C
2022

Análisis de las estrategias que permitieron el crecimiento de las Fintech en Latinoamérica a partir del caso de Nubank y Nequi

Laura Camila Diaz Benítez
Heydy Dahiana López Zúñiga
Laura Camila Sandoval Suarez

Director
Cristian Samir Ulloa Ramos

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá D.C
2022

Resumen

El sector de las Fintech se ha destacado en varios países, entre ellos Brasil y Colombia ya que los dos cuentan con startup importantes en esta industria tales como lo son: Nequi y Nubank. Estos dos neobancos, cada uno con modelo diferente pero también con similitudes, han tenido un desarrollo en el sector financiero de manera rápida gracias a sus estrategias de crecimiento. Es por tal motivo que el objetivo principal del presente documento es determinar las estrategias que permitieron el desarrollo de la industria Fintech en Latinoamérica a través de los casos de Nubank y Nequi; en donde en primer lugar, se realizó un análisis del entorno latinoamericano de la industria Fintech en la que se evidenciaron los diferentes segmentos que tiene la misma y a su vez su expansión; más adelante, se describió el perfil empresarial de Nequi y Nubank a partir de los principales hitos, demostrando así su crecimiento con el paso de los años y a su vez el desarrollo de sus servicios financieros; finalmente se elaboró un comparativo de las acciones que permitieron el éxito en operaciones y clientes de Nequi y Nubank, con el fin de evidenciar las similitudes y diferencias que tienen estas dos entidades. Por último, se evidenció que las Fintech han llegado a tener un crecimiento exponencial gracias a las estrategias comerciales que han desarrollado con el paso del tiempo ya que gracias a la tecnología se les ha permitido crear productos financieros más eficientes.

Palabras Claves: Fintech, Latinoamérica, Nequi, Nubank, Estrategias, Marco Regulatorio.

Abstract

The Fintech sector has stood out in several countries, including Brazil and Colombia, both of which have important startups in this industry, such as Nequi and Nubank: Nequi and Nubank. These two neobanks, each with a different model but also with similarities, have had a rapid development in the financial sector thanks to their strategies. It is for this reason that the main objective of this paper is to determine the strategies that allowed the growth of the Fintech industry in Latin America through the cases of Nubank and Nequi; where firstly, an analysis of the Latin American environment of the Fintech industry was made in which the different segments that it has and its expansion were evidenced; later, the business profile of Nequi and Nubank was described based on the main milestones, thus demonstrating their growth over the years and the development of their financial services; finally, a comparison of the actions that allowed the success in operations and clients of Nequi and Nubank was elaborated, in order to show the similarities and differences between these two entities. Finally, it was shown that Fintechs have achieved exponential growth thanks to the commercial strategies they have developed over time, since technology has allowed them to create more efficient financial products.

Key words: Fintech, Latin America, Nequi, Nubank, Strategies, Regulatory Framework.

Tabla de contenido

Introducción	9
Formulación y planteamiento del problema.....	11
Objetivos	13
General.....	13
Específicos.....	13
Justificación.....	14
Estado del arte	16
Marco conceptual y teórico	20
Fintech	20
Segmentos del Mercado Fintech.....	20
Teoría Born Global	21
Metodología	23
Enfoque del proyecto de investigación.....	23
Fuentes e instrumentos para cada objetivo	23
Capítulo 1. Las Fintech en Latinoamérica	25
1.1 Distribución de empresas Fintech por país.....	25
1.2 Evolución del ecosistema Fintech	25
1.3 Crecimiento Exponencial	26
1.4 Expansión de los segmentos Fintech en América Latina.	27
1.5 Marco regulatorio e institucional de las Fintech en Colombia y en Brasil.....	30
1.6 Contextualización de Brasil.....	35
1.7 Contextualización Colombia	37
Capítulo 2. Perfil empresarial e hitos históricos de Nequi y Nubank	40
2.1 Nequi	40
2.1.1 Historia	41
2.1.2 Misión.....	43
2.1.3 Visión	43
2.1.4 Objetivos estratégicos	43
2.1.5 Catálogo de productos Nequi.....	44
2.2 Nu pagamentos S.A – Nubank	45

2.2.1	Historia	46
2.2.2	Misión.....	48
2.2.3	Visión	48
2.2.4	Objetivos estratégicos	48
2.2.5	Catálogo de productos de Nubank	49
2.2.6	Estructura de negocio de Nubank.....	50
Capítulo 3. Estrategias de crecimiento utilizadas por Nubank y Nequi para lograr su éxito		52
3.1	Estrategias y acciones usadas por Nubank y Nequi	55
3.2	Acciones vs objetivos estratégicos	61
3.3	Similitudes y diferencias	63
Conclusiones		65
Referencias		68

Lista de Figuras

Figura 1. Evolución del ecosistema Fintech en América Latina.....	26
Figura 2. Expansión de los segmentos Fintech en América Latina.	28
Figura 3. Segmentos de las Fintech en Latinoamérica.	29
Figura 4. Segmentos Fintech en Brasil.....	36
Figura 5. Segmentos Fintech en Colombia.	39
Figura 6. Logo de Nequi.	41
Figura 7. Línea del tiempo de la historia de Nequi.	42
Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de creación de una cuenta en Nequi.	45
Figura 9. Logo de Nubank.....	46
Figura 10. Línea del tiempo de la historia de Nubank.	46
Figura 11. Estructura de negocio de Nubank.	50
Figura 12. Clientes activos por producto 2022..	52
Figura 13. Crecimiento de usuarios de Nequi por año.	53
Figura 14. Productos de Nequi Crecimiento.	54

Lista de tablas

Tabla 1. Regulación de las Fintech en Brasil y Colombia.	31
Tabla 2. Catálogo de productos de Nubank	49
Tabla 3. Estrategias usadas por Nubank y Nequi.....	55

Introducción

En los últimos años, la banca tradicional se ha enfrentado a una transformación masiva cuyo origen se da por la llegada de las empresas tecnológicas financieras más conocidas como las Fintech, aquellas que ofrecen servicios bancarios de forma sencilla, ágil y a bajo costo. Esto ha provocado que los bancos tradicionales inviertan en canales digitales y se asocien con las nuevas entidades de este ecosistema para ser líderes de la banca digital (Americas Market Intelligence, 2020, pp. 4-5).

Como nuevos actores que resultaron de la revolución digital, están los neobancos, nuevas entidades financieras cuyo modelo de negocio es completamente digital generando una experiencia personalizada a los usuarios. Cabe aclarar que su único medio de funcionamiento y atención es a través de las aplicaciones móviles y por esta razón, sus potenciales clientes suelen ser millenials (Montoya, 2021)

Así es como, en América Latina se hacen populares Nubank en Brasil y Nequi en Colombia, dos Fintech cuyo crecimiento ha sido exponencial porque permiten tener un control de las finanzas de forma ágil y sencilla a través del dispositivo móvil; además de ofrecer servicios más atractivos que los de la banca tradicional.

Los objetivos del presente trabajo giran en torno al analizar las estrategias de crecimiento que han permitido a las Fintech su expansión en América Latina, esto a partir del caso de Nequi y Nubank, para ello, se utilizará la metodología con enfoque cualitativo utilizando principalmente el análisis de contenido como técnica de investigación, esto usando fuentes como páginas oficiales, informes de las organizaciones relacionadas con la temática de las fintech, entrevistas, monografías, libros, entre otros.

La estructura del trabajo se divide en 3 capítulos, en el primero se hace una contextualización del entorno Fintech en Latinoamérica resaltando a Colombia y Brasil con el fin de tener punto de comparación sobre su expansión y evolución; posteriormente, en el capítulo 2 se habla específicamente de Nequi y Nubank describiendo su historia, objetivos estratégicos, portafolio de productos y modelo de negocio, lo que permite tomar las dos entidades para ejemplificar el fenómeno Fintech y, finalmente, en el capítulo 3, se especifican los resultados tanto operativos como financieros de ambos, se describen las estrategias de crecimiento que usaron para

lograr su expansión en el mercado, se toman los objetivos de cada empresa y se señalan que estrategias de crecimiento han permitido el cumplimiento de cada uno y finalmente se analizan las similitudes y diferencias entre las acciones de Nequi y Nubank.

Lo que permite concluir que las Fintech están adentrándose en todo el ecosistema financiero, principalmente por las ventajas que presentan en soluciones rápidas a sus clientes y por buscar una mayor inclusión financiera y porque la tecnología está siendo una parte importante en el día a día.

Formulación y planteamiento del problema

La economía digital propia de la Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por la digitalización de los mecanismos de mercado que trajo consigo una evolución del mundo de los negocios, especialmente, con la aparición del comercio electrónico y el marketing digital que cambiaron los patrones de comercio y consumo nacional e internacional. Esta también ha permitido que las empresas empleen nuevas tecnologías en sus procesos de operación de negocio: transformando los productos, la cadena de suministro y las expectativas de los clientes.

En esta era de la economía digital surgen organizaciones que han logrado impulsar el sector financiero como son los *neobancos*; se tratan de entidades totalmente digitales que prestan servicios financieros que funcionan en un ecosistema tecnológico sin necesidad de sucursales físicas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Colombia y Brasil han tenido un crecimiento en economía digital a partir de dos neobancos; Nequi y Nubank, cada uno con un modelo diferente gestión, operación y servicio. Nequi es una plataforma financiera 100% digital, que nace primero como una billetera digital como parte del grupo Bancolombia, no obstante, para el año 2021 la junta directiva aprueba la separación legal de Bancolombia para convertirse en un neobanco, convirtiéndose así en una entidad completamente independiente y una nueva empresa del grupo Bancolombia.

El propósito de este es que las personas tengan una mejor relación con su dinero; a través de la aplicación los usuarios pueden manejar el dinero sin costos o comisiones y tienen la posibilidad de enviar, pedir, organizar y ahorrar su capital, (Nequi, 2022). Su éxito se debe a que varios comercios están habilitados para recibir pagos por la aplicación, a la facilidad de su uso y al compromiso con la pedagogía financiera para sus usuarios.

Por su parte, Nubank es un nuevo banco digital cuyo funcionamiento es 100% virtual y busca facilitar el acceso a tener una tarjeta de crédito y demás productos financieros. Esta empresa se convirtió en unicornio ya que para marzo de 2018 su valuación era de más de 1000 millones de dólares siendo una de las diez compañías de América Latina más innovadoras (Fabeni, 2021). Su éxito se debe a ser una alternativa innovadora que compite con el modelo de atención de las entidades financieras tradicionales y se enfocan en una experiencia simplificada, la cual no hace cargos anuales ni fija tarifas para sus operaciones y su uso es a través de una app (Wang, s.f).

No obstante, en los últimos años se ha evidenciado que un 25% de startup sobreviven, es decir que el 75% fracasan en alguna parte de su proceso, y es que se ha demostrado que la causa

principal de este fracaso es la ausencia de planificación y no tener estrategias fijas, adicionalmente en contexto socio cultural de América latina se estigmatiza el miedo al fracaso lo cual no permite a los emprendedores a tomar riesgos (Gavasa, s.f).

Por otro lado, se ha observado que la percepción que tienen los principales actores del ecosistema (inversiones, aceleradoras, entre otros) de estas empresas emergentes, no representan el mismo valor que de las que surgen de lugares como Silicon Valley, siendo esto algo frustrante para los empresarios de América Latina (Gavasa, s.f).

De acuerdo con los casos anteriormente mencionados, se analizarán las diferentes estrategias utilizadas por las dos Fintech con el fin de mostrar los factores de crecimiento en Colombia y Brasil. Por ende, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las estrategias de crecimiento que le ha permitido a Nequi y Nubank tener un importante crecimiento en Latinoamérica?

Objetivos

General

Analizar las estrategias de crecimiento que permitieron el crecimiento de las Fintech en Latinoamérica a partir del caso de Nubank y Nequi

Específicos

- A. Detallar el entorno latinoamericano de las Fintech resaltando la experiencia de crecimiento en Colombia y Brasil
- B. Describir el perfil empresarial de Nequi y Nubank a partir de los principales hitos, portafolio de servicios y operaciones
- C. Comparar cada una de las acciones que permitieron el crecimiento en operaciones y clientes de Nequi y Nubank

Justificación

Las empresas Fintech irrumpen en el mercado financiero con una propuesta de valor que las posiciona como una alternativa a los bancos tradicionales. En primer lugar, brindan un servicio sencillo y rápido mediante una interfaz web, lo que implica una mayor accesibilidad. Por otra parte, su estructura sin sucursales físicas y su menor utilización de recursos humanos les permite ofrecer un servicio con un menor costo (Gómez, 2022).

Específicamente en América latina si bien atrae una baja proporción de la inversión mundial en Fintech, el sector ha venido creciendo en los últimos años. Se estima que en América latina captó al menos 294 millones de dólares tan solo en el primer trimestre del 2021, esto es cerca de un tercio del monto total de recaudo por empresas de todos los sectores industriales en 2020; cifra que se ubica en 4 mil millones de dólares. Esto indica que la comunidad de inversores internacionales está evaluando oportunidades de inversión en la región. Asimismo, las inversiones de capital de riesgo en empresas de tecnología en la región lograron duplicar en el año 2020 alcanzando una cifra cercana a los 2 mil millones de dólares, de los cuales, el 25% se realizó en empresas de Fintech (LAVCA 2019).

Con el paso del tiempo se han adoptado nuevas tecnologías al negocio bancario y han surgido nuevos actores que están revolucionando el modelo de negocio, estos son los neobancos, entidades netamente digitales que usan la filosofía Fintech, cuyo acceso principalmente es desde el celular, esto con el fin de ser una alternativa a la banca tradicional. En este caso, las oficinas físicas no son necesarias con el objetivo de adaptarse a las necesidades de los nuevos clientes (Montoya, 2021, pp.1-2).

Los neobancos pueden ofrecer productos innovadores con cobros sencillos y estructuras menos complejas, por lo que las ventajas que trae para las empresas y los negocios internacionales son: 1. acceso y movimiento del dinero desde cualquier lugar y dispositivo, 2. el aprovechamiento del Big Data y otras Tics permiten ofrecer servicios más baratos, 3. incluye operaciones multdivisas que permite hacer transferencias internacionales y 4. aceptan el uso de criptomonedas y tienen excelentes medidas de seguridad ya que se utiliza la biometría (Fernández. s.f)

Además, estos neobancos les permiten a las empresas facilitar los trámites y agilizar el tiempo para aprobar servicios; pueden acceder las 24 horas de los 7 días de la semana; permite el acceso a más servicios financieros, como una tarjeta de la empresa digital, en la cual también se puede evidenciar el reporte de ganancias; contratación de un crédito 100% digital; transferencias

remotas a proveedores y evaluar los riesgos de las operaciones que vayan a realizarse (BBVA, 2021).

Al interior de la industria Fintech también se evidencian las billeteras digitales, que para el año 2021 tuvieron un incremento anual de 195%. Es que con la llegada de esta nueva forma de uso del dinero representa una gran oportunidad para reducir la utilización del efectivo con el fin de realizar más transacciones, considerando que los beneficios al usar esta plataforma son variados tales como: las transacciones realizadas llegan a costar menos o en algunos casos llegan a ser gratis, generan un incremento de ahorro personal, y brinda mejor seguridad al momento de realizar las transacciones, entre otros. (Cotrina, Pumarrumi, 2020)

Y en este segmento de las Fintech nace Nequi como una billetera digital que desde hace 6 años ha facilitado los servicios financieros a muchas personas, la misma permite enviar dinero gratis en cualquier parte del país, pagar de manera física o digital, tener un plan de ahorro y sacar efectivo de cajeros automáticos (Grupo Bancolombia, 2021).

Por otro lado, se encuentra el caso de Nubank, su origen, crecimiento e impacto se han convertido en la prueba de que en América Latina se pueden crear empresas de tecnología que transformen sectores tan regulados y concentrados como lo es el bancario. Hoy, esta fintech da empleo a más de 3.700 personas y ha ayudado a acelerar el crecimiento de la banca digital en la región ofreciendo nuevas alternativas financieras, lo que ha atraído la atención de más de 65,3 millones de personas que actualmente usan sus servicios; además que gracias a su éxito salió a cotizar en la bolsa de valores llegando a ubicarse como uno de los bancos más grandes de Latinoamérica (Startupeable, 2021).

Finalmente, estas bancas digitales se encuentran en constante movimiento y crecimiento lo que les ha permitido su expansión en diferentes mercados, favoreciendo tanto a personas que quieren manejar sus finanzas personales como a las empresas que pueden realizar transacciones y tener mayor control de su capital; esto último porque permiten realizar todos los trámites financieros de forma segura y eficiente.

Estado del arte

Teniendo en cuenta que, el propósito de esta investigación es indagar sobre las bancas digitales en Colombia, como lo son Nequi y Nubank, la revisión de la literatura se realizó sobre investigaciones que abordaran temáticas como lo son las nuevas tecnologías, el desarrollo financiero, las nuevas bancas digitales y su impacto en la actualidad.

Según Reina (2021), que se enfoca en un escenario internacional estudiando el efecto de las tecnologías financieras, y responde a cómo su presencia dentro de las empresas ha facilitado el mercado y las finanzas dentro de Latinoamérica. Esta autora menciona que América Latina, se encuentra en la actualidad bien posicionado en cuanto a crecimiento de empresas se trata, esto en gran parte se debe a la aplicación de las nuevas tecnologías, con el fin de ampliar el sector financiero. Por último, la autora aclara que la transformación digital ha sido un factor económico importante para el desarrollo de la economía de América Latina ya que ayuda a la productividad de las empresas, lo que a su vez genera beneficios para las diferentes industrias, esto ayuda que el PIB de los países crezca. Las nuevas tecnologías y la implementación de ellas en las empresas permiten crear un sector financiero con desafíos y ganancias, lo que hará que sean sostenibles y logren adaptarse a los cambios tanto económicos como tecnológicos.

En primer lugar, Arguedas, Martín y Sánchez (2019) abordan la temática de las nuevas tecnologías aplicadas en la banca, y su objetivo principal es analizar los cambios que se están produciendo en el sector financiero gracias a la transformación digital y cómo este nuevo concepto puede mejorar el modelo tradicional del negocio bancario. Se destaca que las Tecnologías de la Información y Comunicación han permitido la implementación del Big Data, nuevos medios de pago virtuales, gestores financieros automatizados, así como, también la creación de una cultura digital entre los consumidores que genera retos y tendencias para la banca.

Los autores llegaron a la conclusión que el efecto de las nuevas tecnologías exponenciales ha provocado que la banca necesite adecuarse a una realidad que impone nuevas formas de llegar al cliente quien demanda una experiencia única, así como es necesario disponer de nuevos productos y servicios digitales que faciliten trámites y la importancia de la implementación de una economía colaborativa aumentando la eficiencia y la ventaja competitiva del sector.

Así mismo, González (2018), complementa que la cuarta revolución industrial ha sido de vital importancia para el sector financiero y define nuevas estrategias que responden a cada una de las demandas digitales del nuevo entorno mundial. Se ha encontrado que las nuevas tecnologías

han sido un factor muy importante dentro de los cambios económicos de la sociedad actual, sin embargo, trae consigo diferentes retos entre los cuales se puede encontrar la dificultad de adaptación del consumidor al crecimiento de las nuevas tecnologías.

Después del análisis planteado por la autora sobre la cuarta revolución industrial, se determina que ésta ha implementado nuevos modelos de negocio los cuales se enfocan en el cliente y, son estos nuevos modelos, que permiten el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para mejorar la cadena productiva de las compañías; esto se debe a que en el futuro cercano las empresas tendrán una gran dependencia a la tecnología para poder incrementar ingresos. Por último, se destaca que la cuarta revolución industrial ha traído consigo fenómenos tecnológicos que ofrecen servicios financieros sin necesidad de depender de la banca tradicional logrando que las nuevas empresas incursionen de manera más exitosa ya que toman provecho de cada una de las herramientas y ventajas que ofrecen las bancas que implementan las nuevas tecnologías, como los rápidos procesos y la seguridad mediante la inteligencia artificial.

Posterior a la mencionada digitalización de la economía, Noya (2017) describe la evolución del sistema financiero que trasciende a los bancos tal como se conocen y, en particular, se plantean tres posibles escenarios en que se puede desarrollar tras la adopción de las nuevas tecnologías: la “plataformación” del sector financiero donde se destacan las apps y negocios colaborativos, los “Fintech bank” haciendo alusión a los neobancos y los gigantes tecnológicos (Apple Pay, Amazon Payments, Google Wallet) como competencia para los bancos.

Tras su análisis argumentó que la banca tradicional tiene que moverse lo más pronto posible si quieren defender su cuota de mercado a riesgo de equivocarse, tomar decisiones y así reinventarse gobernando una plataforma abierta a terceros o conectándose a un Marketplace financiero creado por los bancos digitales. Finalmente, Noya hace alusión a una frase dicha por Bill Gates en 1994: “La banca es esencial. Los bancos no”.

Rodríguez y Martín (2020) hablan sobre la transformación digital en el sistema financiero, lo que supone un nuevo paradigma para los agentes que intervienen y su objetivo principal es describir cómo surgen nuevos competidores en el sector financiero y, cómo, gracias a los avances tecnológicos ofrecen productos y servicios a clientes que estaban cubiertos por la banca tradicional. Los autores concluyeron que, al mercado financiero se han incorporado nuevos actores con una elevada capacidad tecnológica que se han centrado en un determinado segmento de clientes o en productos y servicios específicos de la cadena de valor de los bancos. De esta forma, aparecen las

Fintech como nuevos modelos de negocio dentro del sector que, para su aceptación, usan factores como: adecuación con el estilo de vida, sensación de utilidad y facilidad de uso siguiendo los nuevos patrones de consumo del cliente.

En ese orden de ideas, Chajin (2019) se centra en el mercado fintech el cual se consolidado y convertido en una fuerza importante en la industria en los últimos años; ya que esto se debe principalmente a su carácter disruptivo y su modelo de negocio el cual se enfocado en la mejora y desarrollo continuo de sus servicios para cumplir al consumidor que cada vez más es exigente y consciente de sus necesidades financieras. Por tal motivo, al comparar el desempeño de este mercado en Colombia frente al de Latinoamérica, se puede evidenciar que la participación de los segmentos es muy similar considerando que esta actividad financiera en el país se concentra principalmente en tres segmentos; Pagos y Remesas, Prestamos y Finanzas y Gestión de Finanzas Empresariales, los cuales a su vez también constituyen los segmentos de mayor representación de la industria dentro de la región

En ese sentido, se ha visto que los segmentos de mercado emergentes en el país suponen retos interesantes para las Fintech, ya que, a diferencia de los países desarrollados, existe una coyuntura social que afecta directamente la forma en la que las organizaciones prestan servicios y en la cual los consumidores podrían acceder a estos. Actualmente, las Fintech han probado tener un efecto más que positivo en indicadores del sector como la inclusión financiera, incluso prestando servicios financieros a los que probablemente gran parte de la población no tenía acceso en el mercado tradicional por su elevado costo. En el mediano plazo las Fintech tienen el reto de vincular ese porcentaje de la población no bancarizado debido a las condiciones socioeconómicas en las que vive.

De acuerdo a la idea anterior, Molina (2018) argumenta que el sector bancario se enfrenta a una intensa transformación de su actividad, tanto por la necesidad de reinventar sus servicios, como el cambio en las exigencias de productos digitales de los usuarios; anteriormente el sector financiero ha sido un ámbito casi exclusivo de las entidades financieras pero el abaratamiento de las tecnologías ha permitido la aparición en la industria de las fintech con propuestas alternativas en todos los ámbitos de la actividad financiera mediante nuevas fórmulas como: mobile-first y data-driven. Es por tal motivo que las fintech contribuyen a la transformación del banco y terminan siendo un punto de apoyo para que las entidades financieras sean más rápidas y eficientes.

No obstante Molina (2018) describe que:

Si bien es ingenuo pensar que las fintech y los nuevos agentes que están apareciendo en el mundo financiero pueden desbancar a la banca a corto y medio plazo, también es cierto que los bancos que no los tengan en cuenta pueden quedarse al margen de las nuevas ideas e innovaciones que están aportando muchas de estas dinámicas empresas. (p.39)

Finalmente, se debe tener en cuenta que estas nuevas tecnologías en el sector financiero comenzaron su planteamiento frente a que iban el de ser una alternativa a la banca tradicional, no obstante, esta opción se ha ido modificando y actualmente su objetivo es en muchos casos que sea una integración gradual de las mismas en los entornos bancarios de forma que puedan llegar a contribuir en la creación de programas de aceleración e incubación y lanzamiento de nuevas alternativas financieras y modernización de las tradicionales. (pp. 23 -32).

Prada (2020) argumenta que el uso de la tecnología ha generado un cambio transversal en la forma como los bancos deben ofrecer los productos a sus clientes, pero no solo ellos han cambiado su forma de atender estas necesidades de mercado, sino otros actores como, la Superintendencia Financiera de Colombia quien está implementando la SupTech (Supervisory Technology) / RegTech para abordar los requisitos regulatorios en todos los sectores, incluidos los servicios financieros. Un ejemplo de su aplicación son las SupTech que le permite a la Superintendencia Financiera de Colombia desarrollar informes de supervisión automáticos, agilizar las consultas con la industria y reducir la complejidad regulatoria. También se mencionan los neobancos como nuevo actor en el sistema financiero siendo un modelo de negocio disruptivo que, tanto las entidades reguladoras y supervisores financieros recomiendan que se deben comenzar a hacer uso de las tecnologías con el fin de ofrecer nuevos productos y servicios.

El autor concluye que la Superintendencia Financiera de Colombia, haciendo uso de SupTech con los neobancos, evidencia la necesidad de iniciar procesos de digitalización regulados que generen adquisición de nuevos recursos tecnológicos en la estrategia de un negocio, de forma que se generen nuevos procesos de trabajo enfocados a la innovación e inclusión financiera.

Marco conceptual y teórico

Fintech

La palabra Fintech es una suma de “Finanzas” y “Tecnología”, con esta base etimológica se puede definir lo que son las practicas financieras que tienen extrema dependencia de la tecnología (BBVA, 2019).

Las Fintech se definen como un sector integrado compuesto por diferentes empresas que utilizan la tecnología para mejorar los servicios y procesos financieros. El termino Fintech hace referencia a un sector de rápido crecimiento que se orienta a los intereses de los consumidores, en pocas palabras las Fintech son la tecnología financiera que en la actualidad es una industria de crecimiento potencial y enorme dentro de su industria económica (Maestre, 2022).

Segmentos del Mercado Fintech

A continuación, se definirán los segmentos del mercado Fintech que representan un mayor peso en el crecimiento de estas economías dentro de América Latina.

- a. **Bancos digitales:** Podemos definir a la banca digital como el resultado de la suma de la banca tradicional y el internet, esta combinación en la actualidad puede ofrecer los mismos servicios bancarios de siempre, con la diferencia que los bancos digitales pueden cumplir estos servicios de manera más eficaz y segura. (Santander Trade, 2020)
- b. **Tecnologías empresariales:** Se puede definir que las tecnologías empresariales en la actualidad son un elemento fundamental para cualquier empresa, ya que gracias a esta herramienta se puede conseguir una mejor eficiencia empresarial y económica a unos costes más bajos, esto resulta ser positivo en el balance final de los beneficios empresariales, adicionalmente otro de los beneficios de las tecnologías empresariales es la mejoría de la competitividad empresarial. (Euroinnova, 2020)
- c. **Seguros:** Los seguros financieros se pueden definir como un mecanismo de protección el cual está diseñado para poder resguardar a las empresas de posibles riesgos tanto financieros como profesionales, así mismo previene los actos deshonestos como lo puede ser el fraude y ataques cibernéticos. (Lara, 2020).
- d. **Prestamos:** Los prestamos financieros son definidos como un préstamo de dinero mediante un contrato, en el cual se especifica que se debe devolver según alguna cuotas, intereses y

plazos los cuales se acordados por ambas partes, esta operación es muy propia de los bancos la cual se ha ido sofisticando con el paso del tiempo. (BBVA, 2022).

- e. **Gestión de finanzas empresariales:** La gestión financiera se puede definir como un proceso complejo de gestión de flujo de caja, fondos y recursos financieros de una empresa que este dedicada netamente a la actividad empresarial, por otro lado, la gestión financiera se puede tomar de dos formas, donde la primera es una herramienta de actividad empresarial independiente y la segunda como un mecanismo para gestionar actividades financieras. (Ceupe,2020).
- f. **Pagos y remesas:** Las remesas son una forma de pago o cobro que consiste en la transmisión de un dinero correspondiente a una mercancía, que a su vez pertenece a una factura de venta o de un servicio prestado, así mismo las remesas es un documento por el que se da la orden al banco para que se gestione el cobro o pago de un conjunto de compraventas realizadas. (Santander Trade,2022).

Teoría Born Global

El presente trabajo propone como marco teórico la teoría de Born Global. Un mundo globalizado, la evolución de la tecnología y el aumento de mercados demandantes de productos y servicios cada vez más específicos han dado paso a las empresas Born Global, estas son pymes que siguen un proceso de internacionalización acelerado ya que sus actividades comerciales inician en el mercado global desde que son creadas, saltando las etapas tradicionales del crecimiento empresarial (Con Aval Si, 2020).

Las empresas Born Global se diferencian por tener las siguientes características:

- A. **Visión internacional:** Desde su constitución, su principal objetivo es la expansión de sus actividades lo que les permite proponer una estructura empresarial más flexible generando una rápida respuesta a los cambios del mercado.
- B. **Elevado nivel de especialización:** Las empresas buscan su factor diferenciador en el mercado teniendo en cuenta que sus emprendedores están altamente cualificados.
- C. **Uso estratégico de recursos:** Estas empresas en sus inicios no cuentan con grandes recursos, sin embargo, buscan la manera de desarrollar sus actividades económicas con pocas inversiones.

- D. Networking y redes de cooperación: Las Born Global recurren a realizar convenios para facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías con el objetivo de aumentar la competitividad para así acceder a nuevos mercados.
- E. Aprovechamiento de las nuevas tecnologías: Muchas de estas empresas se benefician de la industria 4.0 para automatizar los procesos de la empresa con el fin de ahorrar costes y ser más competentes (Con Aval Si, 2020).

Metodología

Enfoque del proyecto de investigación

Con el fin de llevar a cabo los objetivos formulados en la presente investigación, el enfoque a utilizar es el enfoque cualitativo que LeCompte (1995) citado en Herrera (2008) lo define como “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, entre otros” (p. 7) y lo complementa Taylor y Bogdán (1984) citados en Herrera (2008) afirmando que las características básicas de los estudios cualitativos son investigaciones centradas en sujetos que adoptan la perspectiva al interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa (p. 7).

Fuentes e instrumentos para cada objetivo

A continuación, se muestra de manera detalla las fuentes e instrumentos que se van a utilizar para desarrollar cada uno de los objetivos:

Objetivo 1. Analizar el entorno latinoamericano de Fintech y su respectiva regulación resaltando Colombia y Brasil

Para el desarrollo de este objetivo se va a tener en cuenta las siguientes fuentes: Artículos de periódicos y revistas tanto nacionales como internacionales, informes; trabajos de investigación, así mismo se tendrán en cuenta documentos de entidades multilaterales y empresas de consultoría.

Dentro del desarrollo del trabajo se mencionaran datos sobre las Fintech en Latinoamérica, donde se mostraran datos específicos sobre el crecimiento de estas, así como, datos de cada uno de los segmentos, para esto tendrán en cuenta gráficos con datos de los últimos años, posteriormente a esto se tendrá en cuenta de manera más específica el avance y crecimiento tanto de Nequi como de Nubank en Latinoamérica mostrando dentro del capítulo su historia y los productos que ofrecen estas dos bancas digitales. Por último, se expondrá el marco regulatorio de Colombia y Brasil en cuanto a las bancas digitales.

Objetivo 2. Describir el perfil empresarial de Nequi y Nubank a partir de los principales hitos, portafolio de servicios y operaciones

Para el desarrollo de este objetivo se utilizarán como fuentes principales las páginas oficiales tanto Nubank como de Nequi, de igual forma podcast en donde se entrevistan a los CEO quienes relatan la historia, principales hitos y estrategias para desarrollo de estas Fintech, de la misma manera informes de cada una de las empresas donde expresaban su crecimiento en los últimos años.

Primero se presentan las generalidades de cada entidad, se describe la historia a través de texto y una línea de tiempo de donde se plantean sus hitos principales, su desarrollo en la industria Fintech, se describen cada objetivo estratégico y, finalmente, su catálogo de productos acompañado de flujogramas explicando la estructura de su negocio.

Objetivo 3. Realizar un comparativo de las acciones que permitieron el crecimiento en operaciones y clientes de Nequi y Nubank.

Para el desarrollo de este objetivo se utilizan como fuentes principales, los informes, noticias, blog de las páginas oficiales tanto de Nequi como Nubank, así como, artículos académicos, informes de entidades multilaterales e informes de empresas multinacionales de consultoría y noticias de periódicos digitales; en estos se registra específicamente el crecimiento de ambas entidades

El capítulo se divide en 4 partes, principalmente se presentan los resultados que ambos bancos han tenido en cuanto a usuarios, productos y/o servicios y cifras financieras; continuando, un cuadro comparativo en los que se describen las estrategias de crecimiento de cada uno relacionando cuatro aspectos como la provisión, operaciones, servicio al cliente y marketing; seguido a esto, se retoman los objetivos estratégicos tanto de Nequi como Nubank y se analiza si las acciones implementadas contribuyen a su cumplimiento y; finalmente, se recopila la información con el fin de encontrar las similitudes y diferencias entre estas.

Capítulo 1. Las Fintech en Latinoamérica

Las Fintech son en la actualidad un símbolo de desarrollo e innovación en la economía que tienen como objetivo prestar un servicio de manera diferente y más ágil que la banca tradicional; esto mediante software y demás tecnología con los cuales pueden prestar un servicio financiero más eficaz, simplificando los procesos y procedimientos internos. Por otro lado, la tecnología está en el centro del cambio y así mismo facilita la combinación de las capacidades de las diferentes instituciones y las fortalezas de las Fintech, esto da como resultado servicios financieros a menor costo, mayor velocidad y de mejor calidad para los diferentes segmentos de consumidores (Gómez, 2022).

Las empresas Fintech irrumpen en el mercado financiero con una propuesta de valor que las posiciona en un lugar más competitivo que los bancos tradicionales. En primer lugar, brindan un servicio sencillo y rápido mediante una interfaz web, lo que implica una mayor accesibilidad. Por otra parte, su estructura sin sucursales físicas y su menor utilización de recursos humanos les permite ofrecer un servicio con menor costo (Gómez, 2022).

1.1 Distribución de empresas Fintech por país

En Latinoamérica el país que lidera la distribución de empresas Fintech en la actualidad es Brasil ya que cuenta con 771 empresas Fintech, por su parte México cuenta con 512 empresas, Colombia por otro lado ocupa el tercer lugar con 279 empresas Fintech en operación, Argentina cuenta con 276 empresas, y por último se encuentra Chile con 179 empresas Fintech. Se puede inferir que este grupo de países ha logrado crecer en cuanto a la economía Fintech, esto significa que concentran el 81% del startup de América Latina, esto logra complementarse con el tamaño en crecimiento de los mercados y a el acceso al financiamiento, el crecimiento del mercado es gracias en gran medida a la pandemia ya que este fue un catalizador para que se creara un mayor interés por parte de la comunidad de inversionistas (Finnovista y BID, 2022).

1.2 Evolución del ecosistema Fintech

En la siguiente grafica se mostrará la evolución del ecosistema Fintech en América Latina, se tendrá en cuenta los cinco principales países en donde se ha demostrado un mayor crecimiento en la economía Fintech, así mismo se tomará en cuenta los tres últimos años (2019-2021), con el

propósito de demostrar con mayor precisión el crecimiento y evolución de las Fintech en Latinoamérica (Finnovista y BID, 2022).

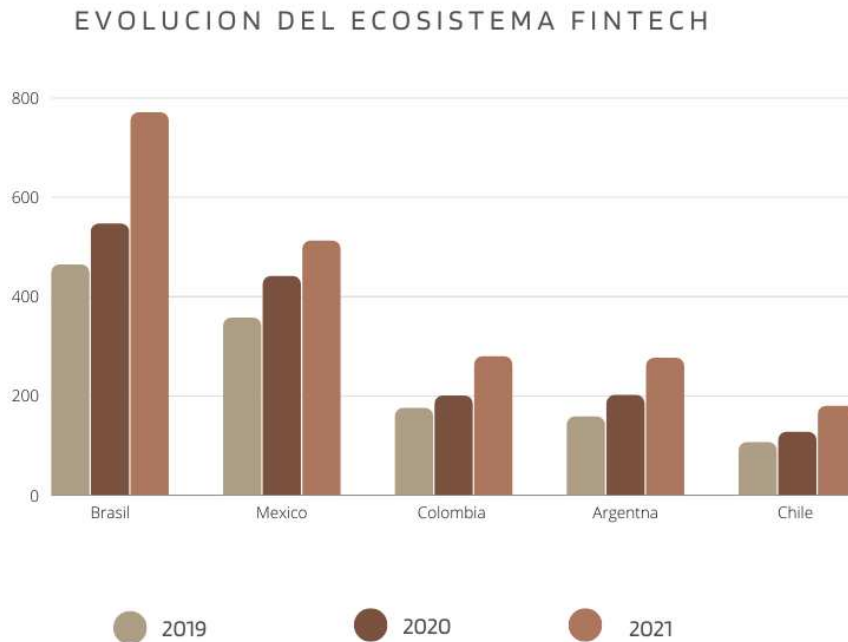


Figura 1. Evolución del ecosistema Fintech en América Latina. Elaboración propia a partir de Finnovista y BID (2022).

1.3 Crecimiento Exponencial

Todo lo relacionado con las tecnologías Fintech ha tenido un gran crecimiento desde el inicio de la pandemia producto del COVID-19 ya que el aislamiento obligatorio impulsó a que se estrechara la relación entre Fintech y los bancos tradicionales en su propósito de atraer cada vez más usuarios, sin embargo, las Fintech trajeron una gran ventaja ya que son soluciones que están a la mano de los clientes gracias a que han creado una fuerte tendencia de crecimiento centrado en la experiencia del usuario en un entorno de tecnología (KPMG, 2022).

A nivel mundial, las instituciones financieras están bajo una presión significativa para reducir su dependencia de la infraestructura heredada y, así, mejorar sus ecosistemas bancarios centrales para facilitar mejores experiencias a cada uno de los clientes implementando la nube, la cual se encarga de guardar la información de cada uno de los clientes con la mayor confidencialidad

y seguridad, esto con el fin de generar una mayor confianza a los clientes, respecto a las Fintech. Durante el año 2021, ha habido un aumento en el interés en las Fintech capaces de ayudar con todo lo relacionado a las financiaciones (KPMG, 2022).

Así mismo durante el año 2021, hubo un creciente interés con relación a las Fintech que son capaces de ayudar a las empresas a controlar sus datos y así convertirlos en una mejor forma de toma de decisiones. Esto con el fin de decidir sobre préstamos, seguros y prevención de fraude los cuales resultan ser los segmentos principales de las Fintech. De igual manera durante el segundo semestre del 2021, las economías digitales han logrado crecer y recaudar más de lo esperado y, así mismo, se ha creado más necesidad por parte de las empresas en cuanto a la inteligencia artificial (KPMG, 2022).

1.4 Expansión de los segmentos Fintech en América Latina.

Desde la existencia de las Fintech se ha estado analizando el ritmo de la expansión de los diferentes segmentos que la componen en el periodo de 2017 a 2021, se puede observar que el segmento que ha crecido más rápido de manera más rápida es el de las bancas digitales con un 57%. (Finnovista y BID, 2022)

Por otra parte, las tecnologías empresariales para las instituciones financieras se encuentran en el segundo lugar con un crecimiento de 49% ya que mientras se incrementen las bancas digitales también se incrementarán las empresas que se dedican a brindar servicios de soporte, esto ayuda a que las Fintech en cuestión se vuelvan más seguras. (Finnovista y BID, 2022)

El segmento de seguros también ha generado un importante desarrollo al paso de los años, cuentan con un crecimiento de 46%, este segmento ha tenido un gran crecimiento después de la pandemia gracias a la necesidad de querer proteger a las empresas. (Finnovista y BID, 2022)

Por otro lado, el segmento de los préstamos genera un crecimiento de un promedio del 45%, esto debido a que en los últimos años ha crecido la demanda de crédito, por la necesidad de liquidez dentro de las empresas. (Finnovista y BID, 2021)

En la siguiente gráfica se tendrá en cuenta los principales segmentos en cuanto a la expansión de las Fintech, ya que estos son los segmentos que muestran un mayor crecimiento anual

en los últimos cinco años, 2017-2021, estos segmentos son los que en gran medida han ayudado a que las Fintech en América latina estén creciendo tan rápidamente como hasta ahora, lo cual ayuda a que la economía de Latinoamérica sobresalga. (Finnovista y BID, 2022)

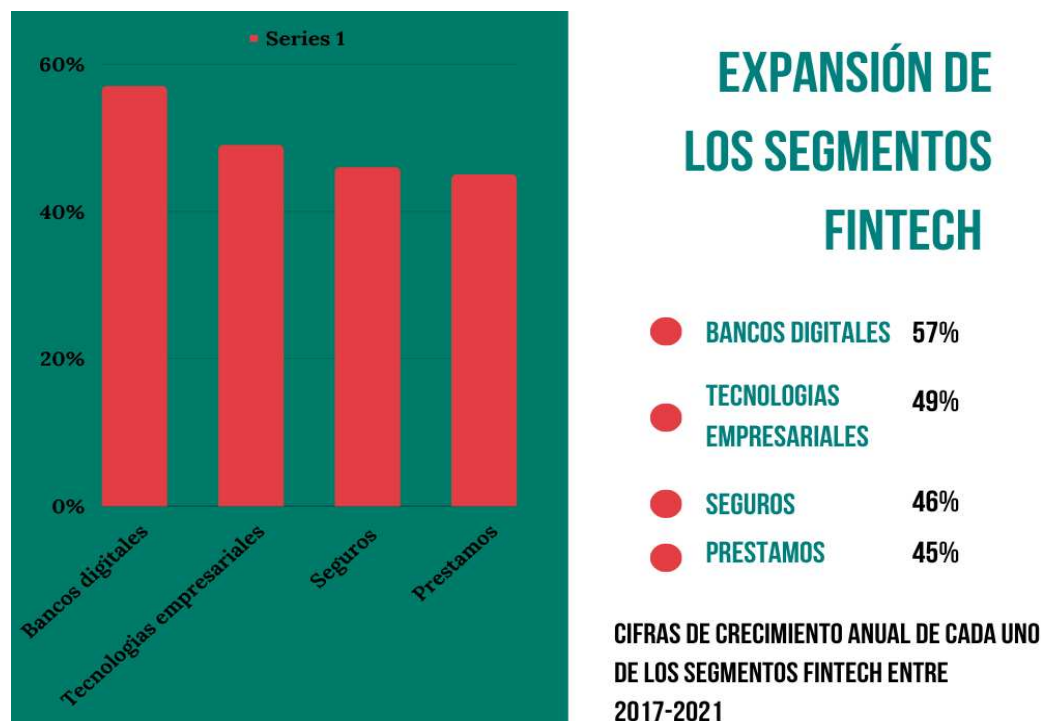


Figura 2. Expansión de los segmentos Fintech en América Latina. Elaboración propia a partir de Finnovista y BID (2022).

El crecimiento de las Fintech en América latina se debe al impulso de una creciente demanda de servicios financieros que no están siendo cubiertos por el sector financiero tradicional, asimismo América latina no se ha quedado atrás con el tema de la evolución de las Fintech y bancas digitales, ya que actualmente se ha estado produciendo un crecimiento en el mercado gracias a los emprendimientos. Dentro de estas inversiones en Fintech, se destaca la recibida por las empresas brasileñas como Nubank (banca digital), créditos (préstamos), Ebanx (pagos) y la empresa argentina Uala (transferencia y pagos) (Lavalleja, 2020).

Como se menciona en el marco conceptual y teórico de este trabajo las Fintech se pueden clasificar en diferentes segmentos entre las cuales podemos encontrar: los pagos y remesas, préstamos a consumidores y empresas, tecnológicas empresariales para las instituciones

financieras, entre otros. En la siguiente figura, se evidencia de manera porcentual la presencia de los segmentos en esta industria.

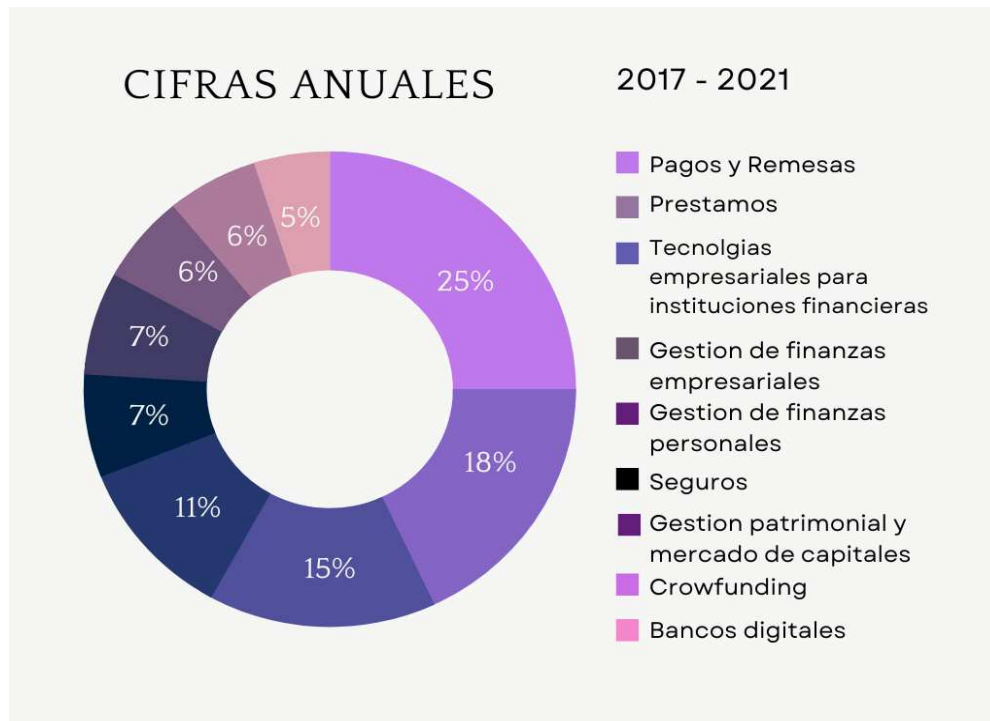


Figura 3. Segmentos de las Fintech en Latinoamérica. Elaboración propia a partir de informe de Finnovista y BID (2022).

En la gráfica se puede observar que el segmento de las fintech que más presencia ha tenido sobre la industria financiera, son los pagos y remesas ya que a partir de la pandemia del COVID-19, desde el año 2017 este segmento sigue concentrando la mayor parte de actividad fintech en América Latina, con 604 emprendimientos en el 2021, lo que corresponde al 25% del total de empresas en ese sector. Por otro lado, el segmento que ocupa el segundo lugar en cuanto al crecimiento de las industrias financieras son los préstamos ya que cuenta con 502 empresas en 2021 correspondiente al 18% del total. De acuerdo con el mismo texto, las tecnologías empresariales para instituciones financieras por su parte se han consolidado como el tercer sector más importante con el 15% del total de empresas, en cuanto a las soluciones de tecnologías y la razón de su crecimiento son los emprendimientos enfocados al desarrollo de software financiero (Finnovista y BID 2022).

Las gestiones de finanzas empresariales, resultan ser de vital importancia para las fintech por el simple hecho de que la digitalización de las MiPymes logra representar un desarrollo económico en la región; por otro lado, este segmento ha logrado contribuir al ecosistema de las fintech con subsegmentos como lo son: la facturación electrónica y las soluciones de cobranza, esto logra indicar que las MiPymes representan el 99% del total de las empresas, cuyo desarrollo se basa principalmente en el desarrollo digital. Este segmento logra representar el 11% del total (Finnovista y BID 2022).

También, la gestión de finanzas personales ocupa una gran importancia dentro de la economía fintech, ya que este segmento ha logrado tener un 7% del total de mercado, generando que las personas naturales confíen cada vez más en la implementación de las tecnologías financieras en las empresas, así como, una mayor aceptación de las bancas digitales (Finnovista y BID 2021).

Continuando con esta idea, aunque el segmento de las bancas digitales no representa un gran porcentaje (5%) en América Latina, según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista “se puede observar que el segmento con mayor crecimiento promedio anual fue el de Bancos Digitales con un 57%” (2021), esto se debe a sus principales características las cuales son: 100% digitales, genera ahorro a los usuarios y, así mismo, reducción de costos de operación; sumado a esto se presta un servicio más personalizado utilizando la analítica de datos y que como propósito tienen brindar calidad y agilidad al momento de usar sus productos.

Se puede concluir que, en América Latina, las fintech están revolucionando el sistema financiero tradicional ya que, según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista, la región cuenta con aproximadamente 2.480 empresas de tecnología financiera, esta cifra supone casi el 23% de las fintech a nivel mundial lo que refleja que la combinación de servicios financieros con digitalización está en plena expansión (2022).

1.5 Marco regulatorio e institucional de las Fintech en Colombia y en Brasil

A continuación, se presenta un cuadro comparativo donde se analizan aspectos como la contextualización del marco, el análisis de las leyes, el análisis de las instituciones y por último las iniciativas que han tenido las diferentes entidades del país.

Tabla 1. *Regulación de las Fintech en Brasil y Colombia.*

	Brasil	Colombia
Marco regulatorio	<p>Brasil se caracteriza por facilitar y promover escenarios para las Fintech, se pueden citar, por ejemplo:</p> <p>La emisión de regulación para las Instituciones de Pago en 2013 que permite a estas entidades acceder al Sistema de Pagos Brasileño, el cual antes era exclusivo para entidades financieras como bancos y da facultad al Consejo Monetario Nacional y al Banco Central de emitir reglas para regular fintech (Ecija, 2021).</p> <p>El 26 de abril de 2018 se emitió la resolución CMN 4656, se creó con el fin de dar licencia a dos tipos de entidades que tomaron protagonismo en el país por ser parte de los principales segmentos de las Fintech en Brasil, estas son las <i>Sociedades de Crédito Directo (SCD)</i> y las compañías de <i>Préstamos entre Pares (SEP)</i>. Las primeras son instituciones financieras autorizadas para realizar operaciones de préstamo, financiamiento y adquisición de derechos de crédito por medio de</p>	<p>En Colombia no se cuenta con una regulación específica que trate a las Fintech de manera integral como industrial. No obstante, las entidades que regulan el sector financiero están trabajando en la regulación que permite u otorga un marco para su implementación.</p> <p>Además, la Superintendencia Financiera ha creado un grupo de trabajo específicamente dedicado a los asuntos de esta índole, el cual permite garantizar una implementación fluida de la regulación que se ha emitido y se emitirá para abordar todo al respecto (Lloreda Camacho & co, s.f, pp. 11-12)</p> <p>Sin embargo, hasta que se cree la legislación que permita regular las Fintech, las empresas de este sector deberán cumplir un ordenamiento jurídico dependiendo del origen del financiamiento; a continuación, algunas leyes que optan algunas de estas empresas (Colombia Fintech, 2022).</p> <p>- Ley 1273 de 2009 - La Ley de delitos Informático: Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un</p>

	<p>plataformas electrónicas; y las segundas son instituciones intermediarias dentro de la financiación de pares por las mismas plataformas. La ley busca legislar dichas entidades dando un marco de referencia para desarrollar sus actividades financieras (Giraldo, 2020)</p> <p>El pasado 11 de marzo de 2022, el Banco Central de Brasil anunció nuevas reglas para las fintech, entre ellas que las instituciones de pago estarán sujetas a regulaciones basadas en su tamaño y complejidad, y así mismo aumentó los estándares para el capital requerido con el fin de poder absorber pérdidas inesperadas (Reuters, 2022).</p>	<p>nuevo bien jurídico denominado "de la protección de la información y de los datos" (Ley Protección de la información, 2009, p.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley 1735 de 2014 - Ley de Inclusión Financiera: Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones (Sociedades Especializadas en Depósitos Electrónicos – SEDPE) (Ley promotora de servicios financieros 2014, p.1). - Ley 2009 de 2019 - Ley de Gratuidad de Servicios Financieros (Colombia Fintech, 2022). - Ley 527 de 1999 - Ley de Comercio Electrónico - Ley 1266 de 2008 - Ley de Hábeas data financiero y manejo de información en bases de datos personales - Ley 1328 de 2009 - Ley de Protección al consumidor financiero
<p>Instituciones que lo regulan</p>	<p>Aunque la industria Fintech no esté totalmente regulada en Brasil, se rigen por autoridades como:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Hacienda: Coordina, dirige y regula la recaudación de los impuestos que administra la Unidad Administrativa Especial, DIAN,

	<p>- El Consejo Nacional Monetario es el órgano supremo del Sistema Financiero Nacional de Brasil y se encarga del desarrollo de la política monetaria y crediticia, siendo el responsable del desarrollo económico y social de Brasil y que, gracias a la ley de 2013, tiene facultades para emitir leyes sobre fintech (MQL5, s.f)</p> <p>- El Banco Central (BCB) es la máxima autoridad monetaria en Brasil, encargada de finanzas y economía del país. Su principal función relacionada con las Fintech es monitorear las innovaciones tecnológicas y evaluar sus impactos potenciales en las operaciones realizadas dentro del Sistema Financiero Nacional y el Sistema de Pagos Brasileño. Por ejemplo, el BCB da licencia a dos tipos de fintech de crédito: la Sociedad de Crédito Directo (SCD) y Préstamo entre Pares (SEP) que a través de plataformas electrónicas realizan operaciones de préstamo, financiación y adquisición de derechos de crédito (Giraldo, 2020)</p> <p>- Si la Fintech presta servicios</p>	<p>adicionalmente, también existe el impuesto indirecto de 4x1000 en las cuentas de ahorro que no estén exentas de este tributo. (Ministerio de Hacienda, 2008).</p> <p>Por otro lado, esta misma institución para el 25 de Julio del 2022, expidió la primera regulación de Open Finance y de esta forma vigilará la administración de las plataformas financieras digitales y sus operaciones, con el fin de fortalecer los estándares de protección al consumidor. (Colombia Fintech, 2022).</p> <p>- Superintendencia de financiera: Inspecciona, vigila, y controla a las personas o entidades que realicen actividades financieras, ya que su objetivo principal es supervisar el sistema financiero con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como promover y desarrollar el mercado de valores del país y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados (Superintendencia financiera de Colombia, 2005, pp. 1-2)</p>
--	---	---

	<p>privados, estará regulado por la Superintendencia de Seguros Privados, esta es una entidad vinculada al ministerio de hacienda y se hace responsable de control y fiscalización de los mercados seguros, pensiones, capitalización y demás.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, una vez las Fintech estén reguladas por cada entidad requieren una autorización para operar o, como alternativa, establecer sociedades con entidades ya reguladas (Di Sessa, L. y Sahione, V, 2019, pp. 46-57)</p>	
<p>Iniciativas</p>	<p>En Brasil hay dos iniciativas desarrolladas por el Banco Central que están revolucionando los sistemas financieros y de pagos, estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Open Banking que consiste en el intercambio estandarizado de datos, productos y servicios a través de plataforma e infraestructuras, basándose en que el cliente es el propietario de sus datos y no la entidad financiera (Bregante, 2022, pp. 10-12). -PIX es un método de pago mediante transferencia bancaria creado por el Banco Central de Brasil que está 	<p>En Colombia La Unidad de regulación financiera del Ministerio de Hacienda, ha diseñado una agenda con el fin de promover a la industria fintech en el país. Por lo tanto, ha propuesto las siguientes iniciativas para este sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decreto Open Banking: Este decreto promueve la implementación de un esquema financiero abierto bajo una aproximación voluntaria y escalonada; buscando así promover la innovación y modernización del marco regulatorio de los servicios financieros. - Fortalecimiento del Marco

	<p>vinculado a más de 700 instituciones financieras brasileñas que gracias a digitar un pin o la lectura de un código QR se completa la transacción (Bregante, 2022, pp. 10-12).</p> <p>Lo anterior, se realiza con el fin de fomentar la competencia, el crédito más barato y el desarrollo de marcos normativos más modernos, lo que permite impulsar las fintech en el país creando nuevas oportunidades (Bregante, 2022, pp. 10-12).</p>	<p>institucional: Se realizará un estudio con el fin de determinar la necesidad de desarrollar ajustes regulatorios con el objetivo de aumentar el acceso a seguros inclusivos, y de la misma manera, adelantar cambios regulatorios que vayan de la mano con los avances tecnológicos (URF, 2021).</p> <p>Iniciativas del nuevo Gobierno frente a las Fintech</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una regulación integral en materia de criptomonedas, y también de criptoactivos 2. La creación de una categoría jurídica vinculada al crédito digital. 3. Dar prioridad a las Fintech en los indicadores de inclusión financiera del país (Colombia Fintech, 2022)
--	--	--

Nota. Elaboración propia a partir de Encija (2021), Giraldo (2020), Reuters (2022), MQL5 (s.f), Di Sessa Sahione (2019), Bregante, 2022), Lloreda Camacho (s.f), Colombia Fintech (2022), Ministerio Hacienda (2008), URF (2021).

1.6 Contextualización de Brasil

El sistema bancario tradicional de Brasil es burocrático y está integrado por los cinco mayores bancos del país, e incluso de Latinoamérica según Forbes, catalogados así por el valor de sus activos anuales, estos son: Banco Itaú, Banco do Brasil, Banco Bradesco, Caixa Econômica Federal y Banco Santander, en conjunto conforman el 80% de la cuota de mercado en el negocio de los créditos (Finnovista, 2018).

Sin embargo, este oligopolio y concentración bancaria hacen que el sistema financiero del país sea más propenso a ser impactado por la disrupción Fintech. Además, que a este fenómeno se le suma la alta penetración de los smartphones y el elevado acceso a internet; esto claramente supone una gran oportunidad para explotar los servicios financieros tecnológicos (Finnovista, 2018).

Lo anterior ha permitido que dentro del grupo de países que lideran el sector Fintech se encuentre Brasil, quien de hecho constituye la mayor parte de este mercado en Latinoamérica y según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2022), este país cuenta con aproximadamente 771 empresas, lo que representa más del 30% del total de la región. En el año 2019, el mercado Fintech brasileño recaudó inversiones por un monto de USD 1.600 millones, incluso para el 2021 se observaron inversiones por USD 500 millones en los primeros meses del año, esto es lo que produce que el sector sea líder en Startups de Brasil (EY, 2022, p. 20).

Así mismo, según el informe de EY (2022) más del 60% de las empresas brasileñas han invertido en I+D lo que le hace pensar al gobierno que todos los proyectos de esta área contribuirán con USD 132 mil millones a la economía para 2025. Las principales tecnologías usadas en el sector Fintech son códigos QR, Inteligencia Artificial y Analytics, junto con ciberseguridad (p. 20).

Cabe aclarar también que los principales sectores fintech en Brasil, según la figura 4 son:



Figura 4. Segmentos Fintech en Brasil. Elaboración propia a partir de Fintech Radar Brasil. Finnovista (2021).

En Brasil el segmento más importante es pagos y remesas por la alta demanda de pagos digitales, que según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2022) aquí se destaca el caso de PIX, la plataforma brasileña que permite el acceso a pagos a una gran parte de la población que anteriormente no estaba atendida y que cabe resaltar, para el cierre de 2021 se realizaron más de 1.200 millones de transacciones mensuales. El segundo segmento más importante es el de gestión de finanzas empresariales por motivo que se ofrecen facturación electrónica, contabilidad digital, soluciones de cobranza, entre otros, esenciales para la productividad de la transformación digital y el tercer segmento es el de préstamos que ofrece, según el informe, soluciones de crédito digital a empresas, consumidores, etc., con el fin de mitigar las barreras que impiden la obtención de créditos (pp. 20-39).

Para concluir el contexto del país, se puede determinar que el ecosistema Fintech fomenta la competitividad y así mismo el desarrollo y madurez del entorno financiero brasileño, esto ha logrado, por un lado que, la banca tradicional se haya visto obligada a adoptar estrategias de digitalización e inversión en Fintech para mantenerse vigente y novedosa en el mercado, y, por otro lado, se ha logrado que Brasil atraiga a inversionistas extranjeros que reconocen que poner su dinero en estas nuevas empresas es una buena decisión por los balances positivos que trae consigo los casos de éxito.

1.7 Contextualización Colombia

Colombia, un país líder en este sector que con la llegada de la nueva tecnología financiera representó una amenaza para el sector bancario tradicional, no obstante, con el paso de los años se ha reconocido en las Fintech una alternativa de transformación a través de la digitalización de sus servicios, ya que con ellos se beneficia tanto a personas naturales como a personas jurídicas. Y debido a que su principal propósito es desarrollar un ecosistema financiero confiable e incluyente, la innovación de sus productos y servicios permite fortalecer la inversión de la economía y a su vez brinda al consumidor una experiencia personalizada, de bajo costo, ágil, rápida y segura (Céspedes, 2021, p. 24).

En Colombia para el 2016 se constituye de manera jurídica la Asociación de Colombia Fintech, siendo este el gremio la respuesta al desafío que presentó la llegada de este tipo de

empresas para la banca tradicional, considerando que la misma se encarga de agrupar empresas de la industria Fintech con la finalidad de prestar servicios financieros por medio de la tecnología (Céspedes, 2021, p. 24).

Por tal motivo en la actualidad, las Fintech se han considerado parte fundamental del crecimiento económico de los países en Latinoamérica, ya que, esta nueva tecnología financiera da impulso a nuevos modelos de negocios, pues se ha convertido en un actor importante para la obtención de recursos por parte de los emprendedores, y últimamente se ha dado a conocer como un actor importante para poder materializar las líneas de crédito que se han destinado por parte del Gobierno Nacional; dando todo esto como resultado que Colombia se posicione como tercer país con mayor Actividad de las Fintech a nivel Latinoamérica, siendo la concentración de estas empresas en Bogotá D.C (Lavalleja, 2020).

En donde también gracias a esta industria Colombia continúa creciendo un 26% del 2019 al 2020 el número de startup colombianas, tales como RappiPay, Zinobe, y Addi son solo algunos de los ejemplos de empresas exitosas en este país. Muchas de ellas ya cuentan con operaciones en más de un país y han recibido inversiones de algunos de los fondos de venture capital más importantes en el mundo como SoftBank, Andreessen Horowitz, Quona Capital, Y Combinator, etc. (Colombia Fintech, 2021).

Además, se ha identificado que, en abril del 2020, se evidenciaron un total de 200 startups fintech en Colombia, y dentro de ellas, la mayor concentración de fintech se encuentra en Bogotá (67%), seguido por Medellín (20%), centralizando en estas dos ciudades el ecosistema fintech de Colombia. (Colombia Fintech, 2021).

En cuanto a los segmentos de startups fintech en Colombia, el de Préstamos es líder (25%), seguido por Pagos y Remesas (22%), mientras que el segmento de Tecnologías Empresariales para Instituciones Financieras cuenta con el 14%; además un 30% de los startups fintech colombianas tiene operaciones internacionales. (Fintech Radar Colombia, 2020)

De igual forma, en la figura 5 se puede evidenciar un escenario más amplio de los segmentos de las fintech en Colombia

Segmentos Fintech en Colombia

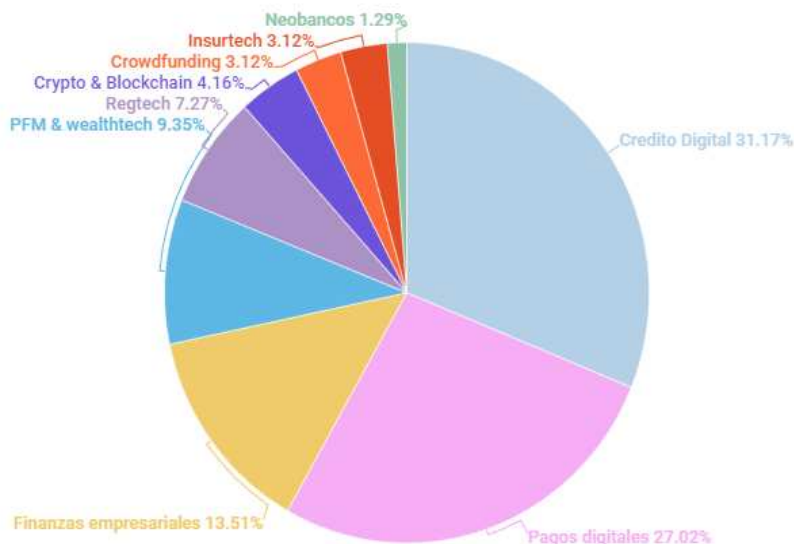


Figura 5. Segmentos Fintech en Colombia. Elaboración propia a partir del informe sectorial Fintak (2020).

Para concluir en Colombia las fintech han determinado un crecimiento en la economía, tanto que en la actualidad en el país, el 76% de la población activa en el sector financiero tiene al menos un producto de la industria fintech o se hace partícipe de la misma; adicionalmente, esta industria ha generado más de 9 mil empleos, y el 75% de las organizaciones ocupan, en promedio, una fuerza laboral entre 1 y 50 colaboradores; con esto se ha demostrado que las fintech en Colombia han aportado al desarrollo económico del país.

Capítulo 2. Perfil empresarial e hitos históricos de Nequi y Nubank

En este capítulo se evidencia el perfil empresarial y los hitos históricos tanto de Nequi como Nubank con el fin de conocer el contexto general, funciones, creación y demás de cada una para así tener una visión más completa de las partes sobre las que se realizará un estudio de caso.

Se resalta que, en la actualidad, las tecnologías financieras ingresan al mercado con condiciones atractivas al cliente como es el caso de Nubank que no cobra comisiones al cliente por manejar su dinero, y ha disminuido las barreras que solicita un banco tradicional y simplificando los trámites, lo que ha sido provechoso para el ecosistema financiero de América Latina debido a la gran cantidad de usuarios que han atraído, su portafolio multiproducto y constante expansión (González, s.f).

Igualmente, Castillo (2020) analiza un caso colombiano: la forma en que Nequi se ha implementado como un nuevo modelo dentro del sector de la banca digital, y cómo puede generar impacto en los entornos financieros. Nequi ha sido uno de los pocos neobancos que ha logrado encontrar un equilibrio entre el aspecto convencional de las entidades bancarias y el interés de los jóvenes, ya que ellos encuentran en plataformas como Nequi un entorno bancario más seguro, personalizado y rápido, con respecto a sus necesidades y sus posibles intereses.

Esto permite determinar que hay una creciente necesidad por un servicio financiero sencillo y completo, que gracias a las Fintech se está cubriendo y que claramente están revolucionando los modelos bancarios tradicionales con nuevos servicios e ideologías que se centran en el cliente y el manejo y control de sus finanzas. A continuación, se presentará la respectiva información de dichas Fintech:

2.1 Nequi

La palabra Nequi significa: compañero de viaje. Es una plataforma financiera 100% digital, que busca que sus usuarios tengan una mejor relación con su dinero para que logren lo que quieran con ella.



Figura 6. Logo de Nequi. Página oficial de Nequi (2016).

2.1.1 Historia

Según el director de Nequi, Vásquez (2020), el banco digital surgió como un proyecto corporativo de Bancolombia. Analizaron la situación del mercado, la relación de la banca con los jóvenes y las oportunidades de nuevas tecnologías, lo que les estaba llevando a reconsiderar varios aspectos del negocio financiero.

Se decidió separar un equipo con el propósito de investigar, así que se fueron 3 meses para una universidad y llegaron a varios descubrimientos que iban a darle la vida a Nequi. Estos son (Vásquez, 2019, 32:18):

1. El significado del dinero para las personas y cómo éste es un medio para cumplir sueños.
2. Las ataduras, es decir, los procesos de abrir, cerrar cuentas, solicitar servicios y demás son males necesarios.
3. La organización del dinero centrado en el ahorro

Por ende, basados en los resultados de la investigación empezaron a proponer alternativas de solución que dieron como resultado la creación de Nequi en 2016.

Las funciones con las que Nequi se desarrolló son que deja abrir una cuenta de ahorros simplificada desde el celular con la que se puede enviar y sacar plata, pagar en datáfonos y por PSE, también se puede separar el dinero en bolsillos virtuales, crear metas de ahorro y un colchón. Además, que cuenta con un sistema de autenticación por biometría para dar seguridad a los usuarios

y también con un código QR personalizado que con su lectura ya se realiza una transferencia (Vásquez, 2019, 32:18).

Desde su lanzamiento, fue bien acogido en Colombia principalmente en Bogotá, donde se encuentra el 44,2% de sus usuarios, seguido de Antioquia con 18,7% y Valle del Cauca con 9%. El público que usa la app se encuentra en mayoría entre los 18 y 35 años. Solo en 2021, la app tuvo crecimiento de 103%, 6.7 millones de nuevas vinculaciones y un total de más de 935 millones de transacciones al año (Luzardo, 2019).

A continuación, en la figura 7 se evidenciará la línea de tiempo Nequi con los momentos que han marcado su historia.



Figura 7. Línea del tiempo de la historia de Nequi. Elaboración propia a partir del informe Grupo Bancolombia (2021).

2.1.2 Misión

“Convertirnos en el compañero de viaje en la vida de las personas en donde la plata se convierte en un medio para lograr sueños, para viajar y cambiar realidades” (Nequi, 2022)

2.1.3 Visión

“Crear una nueva categoría financiera que permita que la gente maneje la plata según sus necesidades en momentos cotidianos” (Nequi - Bancolombia, 2021).

2.1.4 Objetivos estratégicos

La industria bancaria colombiana desde hace varios años ha tenido la necesidad de modernizar y automatizar sus servicios y productos, con el fin de facilitar, el uso de servicios financieros y la relación entre los jóvenes y los bancos (Castillo, 2020).

Por lo cual Nequi ha planteado 3 objetivos fundamentales:

- A. **Fortalecer el propósito de la aplicación:** El objetivo de la creación de esta plataforma digital fue mejorar la relación de las personas con el dinero, más que todo con las entidades financieras.
- B. **Crear un banco cuyo centro es el cliente:** Brindar una solución a las necesidades de los usuarios de manera óptima y ágil.
- C. **Entregar de manera temprana y continua de un servicio de valor al usuario final:** La idea principal de esta plataforma es realizar actualizaciones al software en donde los clientes puedan vivir una experiencia más ágil y eficaz.

Frente a los objetivos que planteo Nequi, se evidencia que su eje principal es la satisfacción del cliente con base a los servicios financieros, ya que esta plataforma busca sanar de cierta forma los miedos, problemas y preocupaciones que tienen muchos usuarios al tener que obtener un servicio financiero, ya sea desde la atención del cliente hasta por el mismo uso y cobro del servicio; Es por esto que este neobanco plantea una interacción con el cliente más personal ya que Nequi facilita desde la adquisición de una cuenta solamente con el registro del número de celular, el mismo envió del dinero a otros bancos sin costo adicional hasta poder recargar la cuenta Nequi de inmediato a través de PSE; de esta y muchas otras maneras Nequi ha demostrado que el uso de servicios se puede hacer manera ágil, eficaz y sin preocupaciones. (Castillo, 2021).

2.1.5 Catálogo de productos Nequi.

A continuación, se presenta el catálogo de productos y servicios que ofrece Nequi a cada uno de sus clientes, estos productos y servicios son los que incursionaran en el mercado internacional.

- A. **Tarjeta física de Nequi:** La tarjeta física de Nequi permite más facilidad a cada uno de sus clientes, esta tarjeta no cobra cuota de manejo y tiene la facilidad de ser manejada como una tarjeta débito.
- B. **Prestamos empresariales:** Nequi ofrece a las nuevas empresas una mayor facilidad de crecer dentro del mercado, Nequi ayuda a las nuevas empresas con préstamos a bajas cuotas, permitiendo que crezcan de manera más rápida.
- C. **Transferencias más fáciles:** Nequi ofrece a sus clientes una mayor facilidad al momento de realizar transacciones, ya que por lo general las entidades bancarias por lo general se demoran.
- D. **Mayor seguridad:** Nequi a diferencia de otras entidades bancarias, ofrece una mayor seguridad a sus clientes, ya que la plataforma cuenta con seguridad por medio de reconocimiento de voz, rostro, así como huella digital, esto con el fin de generar más confianza en los clientes.
- E. **Recargas de celular:** Nequi cuenta con una gran ventaja la cual es poder realizar recargas a celular, a cualquier operador.
- F. **Pago de servicios públicos:** Con Nequi se puede realizar el pago de diferentes servicios públicos como lo son: Luz, agua y gas.
- G. **Pagos del SOAT:** Desde la plataforma de Nequi, se pueden realizar el pago del SOAT, así como se podrá solicitar el SOAT, por primera vez.
- H. **Netflix y tv, internet y telefonía:** Con Nequi se puede realizar el pago, de cuentas de Netflix, así como los diferentes planes de telefonía hogar y tv paga, como lo es Direct Tv
- I. **Medico en línea:** Nequi cuenta con una gran ventaja al contar con un médico en línea, donde desde allí se puede pedir asistencia médica en caso de emergencia, y así mismo permite un pago flexible con los usuarios que decidan adquirir la línea de emergencia médica.

A continuación, se presentará en la figura 8. el Diagrama de flujo del proceso de crear una cuenta en Nequi

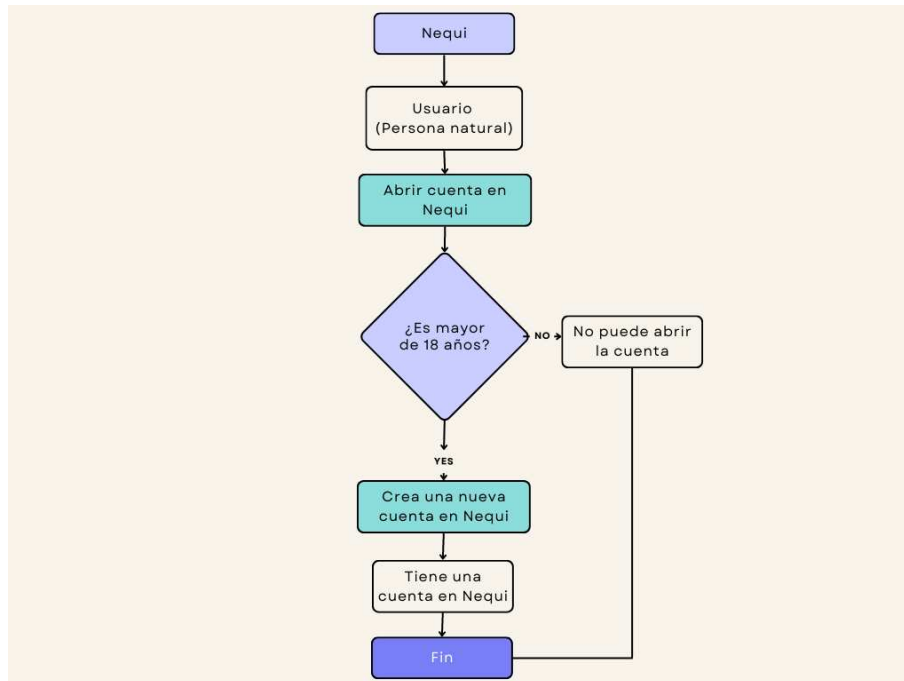


Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de creación de una cuenta en Nequi. Elaboración propia a partir de Nequi (2022).

De acuerdo con Diagrama de flujo anterior, de este se puede determinar que el usuario al ingresar a la aplicación de Nequi debe ingresar sus datos los cuales son su número de identificación demostrando que el usuario debe tener la mayoría de edad, ya que, si no es así, este proceso se detiene y no es posible la creación la cuenta. Por otro lado, si el usuario tiene la mayoría de edad, solamente con su número de celular puede crear la cuenta en Nequi, claramente digitando una clave de 4 dígitos por seguridad. Y así termina el proceso de la creación de la cuenta que se explica en el diagrama siendo este la puerta para acceder a todos los servicios que brinda este neobanco (Nequi, 2022).

2.2 Nu pagamentos S.A – Nubank

Su nombre, “Nu” forma parte de la raíz latina nudus y evoca “estar desnudo”, aunque también se remite al inglés “New”, como algo novedoso y disruptivo. Son el banco digital

independiente más grande del mundo. Son una empresa de tecnología que se ha propuesto liberar a millones de personas de la complejidad financiera.

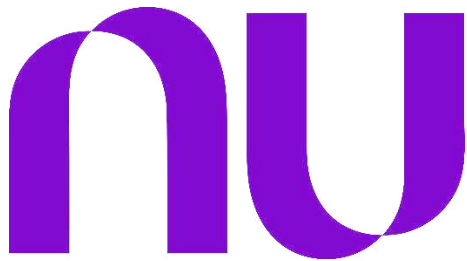


Figura 9. Logo de Nubank. Página oficial de Nubank (2013).

2.2.1 Historia

En la siguiente línea del tiempo se detallan los principales hitos históricos de Nubank que se complementarían con la descripción de su historia, con el fin de entender su origen y hasta donde ha llegado hoy.



Figura 10. Línea del tiempo de la historia de Nubank. Elaboración propia a partir del informe Nu Impact (2021).

Nubank fue fundado el 6 de mayo de 2013 en Brasil por David Vélez, Cristina Junqueira y Edward Wible con el fin de revolucionar los servicios financieros y que el control del dinero lo tuvieran los propios ciudadanos.

La historia comienza en 2011 cuando Vélez se preparaba para iniciar su nuevo trabajo en Sequoia Capital, uno de los fondos de venture capital más reconocido a nivel mundial quienes habían puesto su atención en Brasil apostando que podrían construir un ecosistema tecnológico en este mercado. El equipo quería abrir oficinas en la región y David fue el encargado de evaluar las oportunidades de inversión (Startupeable, 2021).

Vélez ya había vivido en Brasil cuando trabajó en las oficinas del fondo General Atlantic, en este viaje, él vivió una experiencia poco agradable. Él acudió a un banco en Sao Paulo para sacar una tarjeta de crédito y tuvo que esperar más de 2 horas para ser atendido y 5 meses adicionales para finalmente recibir la tarjeta (El Cronista, 2021).

A finales de 2011, Sequoia abrió sus oficinas en Brasil y Vélez viajó con otros compañeros de trabajo para evaluar los distintos startups tecnológicos para posible inversión; se dieron cuenta que había pocas y que no estaban resolviendo problemas significativos por lo que Brasil aún no era lo suficientemente maduro para empezar a invertir (Startupeable, 2021).

El sector bancario en Brasil ha sido un oligopolio. El 80% de todos los activos del sector son controlados por los “5 grandes”: Itaú, Caixa Económica, Banco do Brasil, Bradesco y Santander. Los procesos en estos bancos requerían múltiples visitas a una sucursal, las tasas de interés eran de las más altas, el servicio por internet y soporte telefónico eran prácticamente inexistente entonces donde otros veían un gran problema, Vélez vio una gran oportunidad de mercado (Startupeable, 2021).

Vélez presentó la iniciativa de crear un banco 100% digital al equipo de Sequoia quienes decidieron invertir y, además, pidieron que fueran reclutados cofundadores con experiencia bancaria y tecnológica. Vélez invitó a Cristina Junqueira al equipo asumiendo el rol de vicepresidenta de Branding y que además había trabajado en Sao Paulo para bancos y en consultoría de empresas; también se unió Edward Wible, quien asumió el rol de Chief Technology Officer, él había estudiado ciencias de la computación y contaba con experiencia en fondos de inversión y consultoría estratégica (Startupeable, 2021)

Para inicios de 2013, el equipo de fundadores rentó una pequeña casa en Sao Paulo, al estilo de garaje de Silicon Valley, donde se formaron los cimientos de lo que hoy es Nubank. Trabajaron

día y noche hasta que, en abril de 2014, lograron desarrollar con éxito su tarjeta de crédito y completar su primera transacción bancaria (Startupeable, 2021).

El startup rápidamente ganó fama gracias a sus servicios sin costo y una atención al cliente excepcional, que se convirtió en un modelo de servicios en toda América Latina. En 2016 hubo más 8.000.000 solicitudes de tarjetas. Para junio de 2017, Nubank lanzó su cuenta digital “NuConta”, en febrero de 2018, se convirtieron en una compañía digital unicornio por llegar a una valoración de US \$1mil millones. En 2019, comenzaron a hacer préstamos personales con algunos usuarios de cuentas digitales. En 2020, llegan a Colombia con inversión de más de \$500.000 millones de pesos y tuvo 20mil usuarios registrados en menos de 24 horas (Portafolio, 2020).

2.2.2 Misión

La misión del grupo Nubank es luchar contra la complejidad del sistema financiero tradicional para devolverle a las personas el control de su dinero, sin tarifas abusivas ni burocracia innecesaria (Equipo Nu, 2021).

2.2.3 Visión

Se centra en el cliente, con el fin de crear una nueva generación de servicios financieros que les haga la vida más fácil a las personas, sin complejidades ni burocracia (Startupeable, 2021).

2.2.4 Objetivos estratégicos

A continuación, se muestran los ejes estratégicos (Defelipe, 2021):

- A. **Tecnología:** Desarrollar toda su tecnología en casa.
Es una de sus ventajas competitivas. No se debe tercerizar.
- B. **Diseño:** Simplificar los procesos y priorizar la transparencia.
Esto permite que el consumidor no sufra a causa de la complejidad.
- C. **Ciencia de datos:** Utilizar y aprovechar al máximo la información.
Vieron como deficiencia que, en el sector financiero brasileño, colombiano, y mexicano había pocos datos para tomar decisiones.
- D. **Experiencia:** Mejorar la atención al cliente siempre y brindar siempre una rápida respuesta.
No estar limitado a un horario de oficina y que nadie se sienta ignorado.

En este caso Nubank quiere dar una experiencia más ágil y fácil al cliente frente a los servicios financieros y su desarrollo digital, ya que lo que en un banco tradicional tomaba 2 meses adquirir una tarjeta de crédito, con cuota de manejo, en Nubank toma solamente en unos minutos; se puede sacar esta tarjeta sin cuota de manejo. Además, buscan que la relación usuario-banco mejore entregando un servicio al cliente más ágil donde el cliente no se deba preocupar por horarios ya que todos los trámites puede realizarlos a través de la aplicación sin necesidad de movilizarse y en el tiempo que disponga. Uno de los elementos diferenciadores que tiene Nubank frente a los otros bancos es el cambio de pensamiento tradicional a uno que utiliza la tecnología implantando la industria 4.0 y adaptándose a los cambios que ha traído esta nueva generación digital (Defelipe, 2021)

2.2.5 Catálogo de productos de Nubank

Nubank actualmente ofrece cinco productos principales como se observa en la tabla 2: tarjetas de crédito, cuentas de ahorro digitales, préstamos, seguros e inversiones junto con criptomoneda. Estos servicios son esencialmente los mismos que ofrece un banco tradicional, la diferencia es que son totalmente digitales.

Tabla 2. Catálogo de productos de Nubank

Negocio	Productos de Nubank	Objeto del negocio
Banca digital/móvil	Expedir tarjetas	Tarjeta de crédito
	Expedir cuentas digitales	Cuenta digital
	Ofrecer préstamos	Dinero
	Seguros	Protección del cliente
	Inversiones / Nu Cripto	Dinero

Nota. Elaboración propia adaptada de los datos de González (s.f).

Los servicios anteriormente mencionados hacen parte de la plataforma multiproducto que ofrece este neobanco en la actualidad, su foco principal es brindarle comodidad, agilidad y control de las finanzas del cliente que decide confiar en ellos. Cabe resaltar también que existe un servicio “Nubank Rewards” que consiste en ser un programa de recompensas por puntos que no tienen fecha de expiración, se pueden canjear en vuelos, hoteles, restaurantes y demás empresas con las

que se tenga convenio; este servicio va de la mano con la tarjeta Nu, cada \$1 gastado con esta equivale a un punto (González, s.f).

2.2.6 Estructura de negocio de Nubank

Continuando, en la siguiente figura se presenta el flujograma de los dos principales servicios de Nubank con sus respectivos procesos:

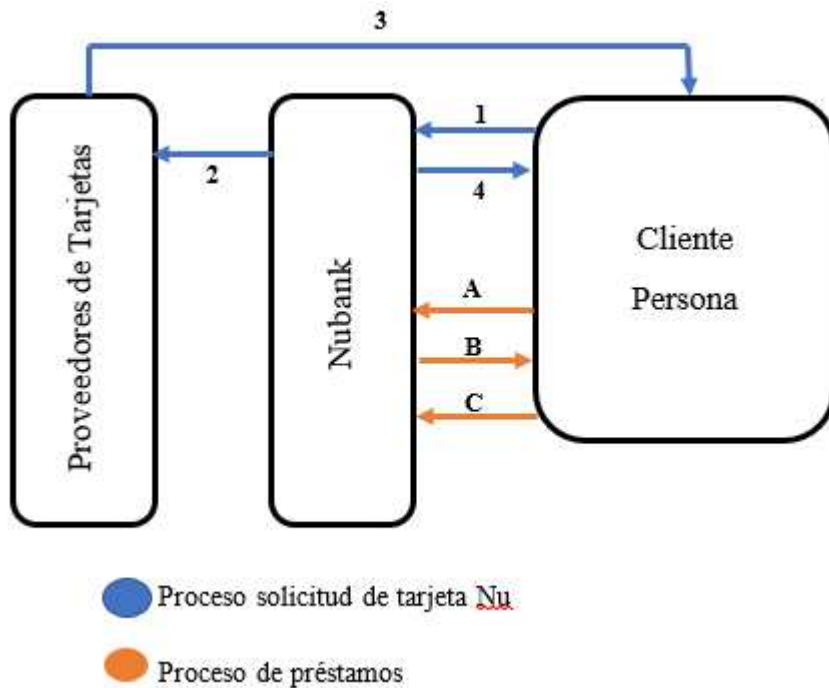


Figura 11. Estructura de negocio de Nubank. Elaboración propia a partir de González (s.f)

De acuerdo con el catálogo de productos, para la realización de cada uno se deben contemplar sus modelos de operación. El primer proceso corresponde a la solicitud de tarjeta Nu, este consiste en 1. El cliente solicita la tarjeta a Nubank, 2. Nubank solicita la expedición del plástico, 3. El proveedor envía el plástico al cliente y 4. Finalmente Nubank le habilita la cuenta al cliente por medio de la app móvil.

El siguiente proceso es el de los préstamos que es bastante simple, consta de A. El cliente solicita el préstamo por la app, B. Nubank estudia la solicitud y manda un informe de aprobación o desaprobación al cliente, en caso positivo se desembolsa el dinero solicitado y C. El cliente realiza el pago del monto junto con intereses en los términos pactados (González, s.f, pp. 12-13).

Asimismo, Nubank usa el canal de proveedor ATM entendiéndose como una computadora especializada que permite administrar el dinero de manera conveniente, por lo general permite

retirar dinero y en algunas ocasiones hacer depósitos; y según la página oficial de Nubank (2022), para Colombia se puede realizar en cualquier cajero electrónico de la red MasterCard.

Finalmente, usan también el canal denominado Cliente Negocio que consiste en ser establecimientos donde se acepta el pago con la tarjeta Nu, aquí cabe resaltar un hecho, esta empresa se alió con Apple Pay una vez se lanzó en Colombia, entonces lo que el usuario puede hacer es agregar su cuenta Nu a Apple Pay y al momento de pagar, abre esta app, acerca el iPhone o Apple Watch al datáfono del punto de venta autorizado. Esto es señal que Nubank busca mayor facilidad para el usuario al momento de controlar sus finanzas y realizar transacciones (Ezequielsiddig, 2021)

Capítulo 3. Estrategias de crecimiento utilizadas por Nubank y Nequi para lograr su éxito

Como se ha observado en capítulos anteriores, las fintech y específicamente el segmento de la banca digital ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años en América Latina y el resto del mundo, este éxito se debe a que la propuesta de valor de estas entidades es única, tienen un plan de negocio viable, un modelo operativo ágil, bien gestionado y lucrativo que tiene como foco central, mejorar la experiencia financiera de los usuarios.

Para ejemplificar lo anterior, destacamos el caso de Nubank, que, según el informe operativo y financiero del segundo trimestre de 2022 de Nu Holdings, se registró un récord de ingresos de \$1.200 millones de dólares correspondiéndole a Brasil un ingreso neto de \$13,0 millones de dólares, esto se da gracias a que Nubank sigue creciendo con fuerza y, también, ofertan productos y se van expandiendo por América Latina, como lo fue en México y Colombia.

Así mismo, Nu consiguió 5,7 millones de nuevos clientes llegando a un total de 65,3 millones de personas en Brasil, México y Colombia, representando un crecimiento de 57% frente al mismo periodo del año 2021. Para recordar, la línea de negocio de Nubank se centra en ofrecer y emitir tarjetas de crédito, la apertura de cuentas personales o empresariales, préstamos, seguros e inversiones (Blog Nubank, 2022). Con lo dicho anteriormente, en la siguiente figura se evidencia el número de clientes activos por cada producto de Nubank para el segundo trimestre de 2022:



Figura 12. Clientes activos por producto 2022. Elaboración propia a partir del informe operativo y financiero del segundo 2do trimestre 2022 de Nubank.

Según el informe operativo y financiero trimestral (2022) la tarjeta de crédito tiene 29 millones de clientes activos, la cuenta tanto personal como empresarial tiene 45 millones de clientes activos, los préstamos personales cuentan con 4 millones, el seguro con 700 mil clientes activos, el servicio de inversiones con 5 millones de clientes activos y finalmente NuCripto alcanzó 1 millón de clientes; esto indica que la empresa se está consolidando en el mercado latinoamericano y, a su vez, teniendo más aceptación y actividad por sus usuarios. En lo que lleva el 2022, los productos de Nubank han crecido significativamente e incluso algunos de sus nuevos lanzamientos como el relacionado con las criptomonedas han sido exitosos en sus primeros meses demostrando que la compañía está más cerca de convertirse en una plataforma multiproducto.

Por otra parte, una de las startups que ha sobresalido en Colombia por su modelo de Neobanco a partir del 2022, es Nequi una plataforma financiera digital que nació hace 6 años, siendo este una billetera digital de Bancolombia y que ahora está camino a su independencia de esta entidad; este neobanco hoy cuenta con aproximadamente 13,5 millones de usuarios, logrando así transformar el sector Fintech del país. (Colombia Fintech, 2022)

Crecimiento de usuarios de **Nequi** por año

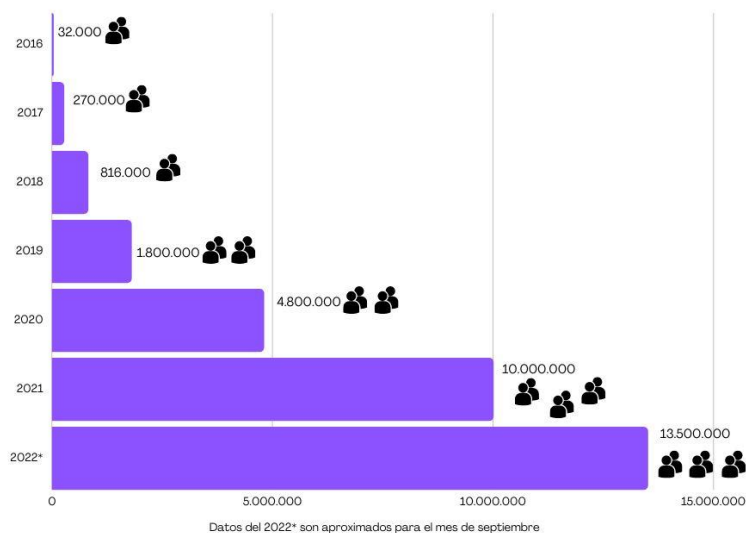


Figura 13. Crecimiento de usuarios de Nequi por año. Elaboración propia a partir del informe gráfico de Nequi 2022

Nequi desde sus inicios ha demostrado tener un crecimiento exponencial ya que para cierre de su primer año en el 2016 contaba con 32.000 usuarios, para el 2020, 4.8 millones; En 2021, Nequi alcanzó 10 millones de usuarios; para el primer semestre del 2022, la app llega a 12 millones de usuarios, hoy para el mes de septiembre y con base a los últimos comunicados de la plataforma, sus usuarios han aumentado un 11% hasta el mes de septiembre 2022, y se espera que siga en aumento ya que el neobanco espera cerrar con 21 millones de usuarios. (Colombia Fintech, 2022).

Adicionalmente, este Neobanco dio una solución a las nuevas generaciones simplificando los procesos transaccionales y permitiéndole a los usuarios abrir una cuenta ahorros ya más simplificada sin la necesidad de hacer filas o llegar firmar un montón de documentos; ya que desde sus inicios buscaban dar una respuesta, a esta pregunta, de ¿Cómo el colombiano usa su dinero?, y es ahí donde llegan sus funciones más icónicas: (Bancolombia, 2019).



Figura 14. Productos de Nequi Crecimiento. Elaboración propia a partir del informe grafico de Nequi 2022.

- a. **Bolsillos y Metas:** En 2016 se crearon 929 bolsillos. En 2021 Nequi experimentó la creación de más de 647.700 bolsillos y solo en lo que lleva del año 2022 hay más de 509.000. Por otra parte, las Metas de ahorro tienen un comportamiento similar a Bolsillos con un crecimiento exponencial: en 2016 se crearon 684 y en 2021 se cerró el año con 160 mil. Este año, Nequi espera llegar a las 500.000 Metas de ahorro creadas.
- b. **Tarjeta Nequi:** Existen aproximadamente 870.000 usuarios con tarjeta activa en Nequi.
- c. **El Armario:** En lo que va de 2022, se han realizado 26.3 millones transacciones. En marzo de 2022 se alcanzó el punto más alto de pagos mensuales en el ‘Armario’ con un total de 8.3 millones de transacciones en el mes.
- d. **Préstamos:** Solo en 2021, más de 114 mil personas lograron acceder a un crédito. En lo que va de 2022, se han hecho 55.500 préstamos de Propulsor y más de 17.500 desembolsos con el Salvavidas. (Colombia Fintech, 2022).

3.1 Estrategias y acciones usadas por Nubank y Nequi

Después de presentar sus resultados, se analizarán las estrategias con sus respectivas acciones, que llevaron a estas bancas digitales a tener éxito en el mercado financiero latinoamericano y específicamente, brasileño y colombiano:

Tabla 3. Estrategias y acciones usadas por Nubank y Nequi

Estrategias	Nubank	Nequi
Provisión	Alianza con MasterCard: El plástico de la tarjeta Nu es en alianza con MasterCard usando tecnología contactless. La categoría de la tarjeta se denomina MasterCard Gold que tiene beneficios como protección de	Alianza con Visa: Esta tarjeta puede ser usada tanto física como digital de igual manera ambas pertenece a la alianza que tiene Nequi y Visa. La tarjeta también cuenta con tecnología contactless; adicional la misma se

	compras, garantía extendida y precio más bajo garantizado (Blog Nubank CO, 2022)	puede usar tanto en Colombia como en el exterior. (Nequi, 2022)
Operación	<p>Pagos</p> <p>-Lanzamiento de la tarjeta de crédito Nu con \$0 cuota de manejo, \$0 costo por emisión de la tarjeta, \$0 interés si se pagan las compras en una cuota, \$0 costo por el servicio Nu, \$0 costo por usar la tecnología innovadora como la app, \$0 de seguro obligatorio y \$0 costo por los beneficios Gold la ser una MasterCard de esta categoría (Blog Nubank CO, 2022)</p> <p>-Tarjeta virtual que sirve exclusivamente para compras en línea, funciona como una segunda tarjeta con un número, fecha de vencimiento y un código de seguridad. (Blog Nubank CO, 2022)</p> <p>-Cuenta Nubank, disponible en Brasil, sin comisiones y se tiene la libertad de realizar transferencias ilimitadas y gratuitas a otros bancos, además que tiene rentabilidades altas (Blog Nubank Br, 2022)</p> <p>-Tener bajas tasas de interés, en el caso de Colombia para el segundo semestre de 2021 estaba entre 2.75% - 14%, para inicios de 2022 estaba entre 19,9% - 27,4%, sin embargo, cabe aclarar que</p>	<p>Pagos y Remesas</p> <p>Alianza de Nequi con PayPal: Esta alianza permite que los pagos que realicen a través de la plataforma PayPal (Pago salario, Transacciones en dólares o alguna otra divisa) se pueda retirar en la cuenta Nequi de manera inmediata. (Nequi, 2020)</p> <p>El Armario: Es el menú de servicios financieros y no financieros en el cual los usuarios pueden pagar una factura de servicios públicos, recargar su celular, Etc. (Colombia Fintech, 2022)</p> <p>Tarjeta Nequi: En 2020 salió al mercado la Tarjeta Nequi en su versión física y digital, la cual permite realizar compras en establecimientos públicos o en tiendas virtuales. (Colombia Fintech, 2022).</p> <p>Mínimo Producto Viable (MPV): Fue principalmente una cuenta de ahorros, bajo la modalidad cuentas de trámite simplificado, el cual permitió en 6 meses Nequi tuviera un ecosistema bancario más completo, este mismo</p>

	<p>para el mes de septiembre de 2022 presentó alza por coyuntura económica llegando de 0% - 35,2%, el porcentaje se determina de acuerdo con el perfil del cliente (Mercado, 2022)</p> <p>Gestión de Finanzas personales</p> <p>-Lanzamiento de la app Nu desde la que se tiene control de los productos financieros, se puede verificar los movimientos en tiempo real, incluye una tarjeta virtual sin costo, bloquear y desbloquear la tarjeta, hacer compras internacionales, ajustar el límite de gasto, entre otros, escoger el monto de la línea de crédito y siempre se sabe cuándo se hacen compras por que se reciben notificaciones (Blog Nubank, 2022).</p> <p>Préstamos</p> <p>-Préstamos personales, disponibles solo en Brasil por el momento. Estos se realizan a través de la app, se puede realizar una simulación de éste para anticipar cómo serán los intereses y las cuotas, éste será verificado por el neobanco y posteriormente se hará el desembolso (Blog Nubank Br, 2022)</p> <p>Seguros</p> <p>-El lanzamiento de Nubank Life, un seguro de vida por tan solo \$4 reales al mes (\$3.400cop), se maneja a través de</p>	<p>funcionando en una universidad de Medellín (Vásquez, 2021).</p> <p>Gestión de Finanzas personales</p> <p>Bolsillos y Metas: Su función es ayudar a los usuarios a ahorrar y organizar el dinero para el manejo de sus finanzas personales</p> <p>Por un lado, la Meta permite que el usuario tenga un objetivo en su ahorro y le ayuda depositar una parte de su dinero para el mismo.</p> <p>Por otra parte, el Bolsillo, permite al usuario segmentar su dinero sus diferentes usos (Colombia Fintech, 2022)</p> <p>El colchón: Es un sector de aplicación en el cual se puede ir guardando el dinero con o sin objetivo específico, pero con el fin de que el usuario no lo vea, haciendo alusión a la tradición colombiana de “guardar el dinero bajo el colchón” (Nequi, 2021)</p> <p>Préstamos</p> <p>Nequi cuenta con dos préstamos:</p> <p>El Salvavidas, préstamo de bajo monto que nació desde el 2019, para quienes no han tenido historial crediticio.</p> <p>Permite pedir un préstamo de 500.000 COP a 1.000.000 COP con un mes de plazo para pagarlos; se debe tener en</p>
--	---	---

	<p>la app, un equipo de atención 24/7; por el momento solo disponible en Brasil (Nubank Br, s.f).</p> <p>Trading y mercado de capitales</p> <p>-Entre sus productos está NuInvest, la plataforma de Nubank enfocada 100% a las inversiones ofreciendo más de mil opciones de productos para diversificar. Es sencilla de usar ya que tiene una experiencia intuitiva, además de ser asequible, a partir de R\$1 (\$850cop) se puede empezar (Nubank Br, s.f)</p> <p>-Incurción en las criptomonedas, específicamente Bitcoin y Ethereum con la plataforma NuCripto, ésta permite comerciar, invertir y ahorrar a largo plazo (Portafolio, 2022)</p>	<p>cuenta que su tasa de interés es de 43.21% EA (3.04% TEM), adicional para finalizar el proceso de pedir este prestamos el usuario debe contar con un seguro de vida el cual Nequi brinda también. (Nequi, 2022)</p> <p>El Propulsor, salió al mercado en octubre de 2021 para ayudar a las personas con un ‘empujoncito’ final para cumplir sus Metas o Sueños.</p> <p>Permite al usuario realizar un préstamo entre 500.000 COP a 5.000.000 COP este monto depende del historial crediticio del usuario y tiene un tiempo límite de pago de 24 meses, su tasa de interés es de 31.06% EA (2.28% TEM) y finalmente también se contar con un seguro de vida. (Nequi, 2022)</p>
Servicio al cliente	<p>Nu suele aparecer entre las empresas con mejor servicio al cliente, eso es gracias a los denominados Xpeers, personas dedicadas a contestar los mails, llamadas, chat e investigan todo sobre la empresa para dar respuestas satisfactorias a las inquietudes de los usuarios en el menor tiempo posible, de hecho, es un servicio que funciona 24/7. (Ezequielsiddig, 2021)</p>	<p>Nequi presenta diferentes portales para poder ayudar a sus usuarios, los cuales son:</p> <p>Centro de Ayuda Nequi: En este buscador puede el usuario poner palabras claves de lo necesite saber acerca de la app y el mismo mostrara las respuestas a preguntas relacionadas a esa palabra. (Nequi, 2021)</p> <p>Chat en vivo: Este tiene dos formas de usarse, ya que puede ser utilizado desde</p>

	<p>La meta del servicio al cliente es crear momentos “WOW” para los usuarios, esas situaciones en las que los agentes se salen del guion empatizan y establecen una conexión con el cliente, esto va desde escribir notas a mano, como enviar regalos o pagar facturas de las tarjetas, cabe aclarar que en los últimos años se han creado más de 6.000 momentos (Wang, s.f)</p> <p>Específicamente su servicio al cliente se encuentra a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> Página oficial de Nubank en preguntas frecuentes App Nu por medio del botón ayuda y luego en el apartado de “chat” Correo electrónico que para Colombia es ayuda@nu.com.co Llamada que para Colombia el número es 01 800 917 2000 y para Bogotá es 601 357 1102 (Blog Nubank CO, 2021). 	<p>la app en la opción de “Ayuda” y luego “iniciar chat de ayuda” y en ese momento escribirá uno de los integrantes de Nequi para ayudar al usuario. Por otro lado, desde la página oficial de Nequi en la ventana de “ayuda” se encuentra la opción de “Chat” la cual abrirá una ventana desplegable para iniciar una conversación. (Nequi, 2022)</p> <p>En la página oficial de Nequi existe una sección que se llama “comunidad” en la cual varios usuarios se ayudan entre resolviendo las preguntas frecuentes. (Nequi, 2022)</p>
Marketing y ventas	<p>En 2021, Nubank destinó aproximadamente el 4% de sus ingresos en marketing, una cifra baja para la mayoría de los bancos tradicionales (Nichols, 2022)</p> <p>Sin embargo, según Sirota y Fratini (2019) su principal acción de marketing</p>	<p>Estrategias de Marketing Digital: Se aplicaron acciones SEO Y SEM, lo cual permite a los motores de búsqueda enviar campañas de email marketing a los clientes actuales y potenciales (Salinas, s,f).</p>

<p>es por redes sociales en las que se muestra muy activa, siempre con un tono amable y ligero, usan emojis, memes, imágenes, ente otros, lo que hace que Nubank en redes sea visto como una persona por sus respuestas y el lenguaje informal, esto atrae más la atención de las personas, específicamente los jóvenes, quienes precisamente son el público objetivo de la compañía.</p> <p>También han realizado algunas campañas físicas, especialmente en fechas festivas de Brasil como el Carnaval donde Nubank estuvo presente y distribuyó souvenirs con el logo a la multitud (pp. 22-50)</p> <p>Así mismo, otra acción es el uso de vallas publicitarias con mensajes estratégicos que principalmente resaltan los servicios principales de Nu y también destacando el servicio al cliente que tienen, esto en calles principales de diferentes ciudades con el fin de que la marca tenga mayor visualización y atraiga clientes potenciales.</p> <p>Finalmente, Nubank ha crecido gracias al voz a voz, esto se determina por el NPS (<i>Net Promoter Score</i>) una puntuación calculada a partir de una</p>	<p>Incluir el botón de retiro con Nequi en los cajeros Bancolombia: Lo cual permitió causar intriga a los usuarios sobre ¿Qué era Nequi?, con el fin que investigaran sobre la app. (Vásquez, 2021).</p> <p>Voz a Voz: En este incentivo Nequi daba Cash In al invitado del usuario en Nequi y a quien invitaba también, lo cual permitió más interacción del público. (Vásquez, 2021).</p>
--	---

	<p>pregunta que se envía a los clientes para conocer si recomendarían la marca, en este caso, la compañía obtuvo un puntaje de más de 90, algo poco común en el ámbito financiero, por ejemplo, en México para 2019, el NPS promedio del sector financiero fue de 32; Nubank recibió un puntaje de 93 con el servicio de tarjeta de crédito (Muller, 2021).</p>	
--	---	--

Nota: Elaboración propia a partir de Blog Nubank, Blog Nequi, Vázquez (2021), Mercado (2022), Muller (2021), Ezequiel Siddig (2021), Nichols (2022), Wang (s.f)

3.2 Acciones vs objetivos estratégicos

Tras describir las estrategias usadas por las compañías se puede analizar si su desarrollo ha contribuido con los objetivos estratégicos de cada una. Por el lado de Nubank,

- A. **Desarrollar toda su tecnología en casa y utilizar al máximo la información:** se ha cumplido, según Rodríguez (2021) actualmente más de 1000 personas hacen parte del equipo de ingeniería, encargados de desarrollar y mantener cientos de microservicios que soportan todo lo que se les ofrece a los más de 60 millones de clientes que tiene Nu. Esta área de la empresa tiene 3 fases, diseño, desarrollo y validación en la que tienen esquemas definidos en los que se trabaja acompañado de las tecnologías Clojure, Datomic y Kafka, lenguajes funcionales con los que se aprovecha al máximo la información y apoyan cada proceso para el funcionamiento de cada producto de Nubank.

- B. **Simplificar procesos y priorizar la transparencia:** se da gracias al impecable diseño de las páginas, productos, canales y demás que tiene la empresa, por ejemplo, la app desde la que se controlan las finanzas ya que se diseña con el fin de hacerla más intuitiva por lo que es fácil entender su uso, y también, en cuanto a la transparencia, Nu siempre publica toda su información al cliente dejando claros sus términos y condiciones desde un inicio para que posteriormente no hayan malentendidos (Blog Nubank México, 2019)

- C. **Mejorar la atención al cliente y brindar una rápida respuesta:** es a la que Nubank le ha puesto más empeño, por ello destinaron variedad de canales para la atención, además que el área está dirigida por Xpeers quienes atenderán 24/7 los requerimientos de los usuarios con el fin de que tengan una experiencia WOW y no queden defraudados por el servicio (Ezequielsiddig, 2021)

Por otro lado, con base al análisis de las estrategias presentadas en el cuadro anterior a Nequi, se determina que las mismas han ayudado al proceso de ejecución de los objetivos se han planteado:

- A. **Fortalecer el propósito de la aplicación:** Nequi como se evidencia en el catálogo de producto desde hace 6 años ha presentado opciones para que los jóvenes mejoren su relación con el dinero permitiendo que personas sin historial crediticio accedan a un crédito sin necesidad de tantos trámites y desarrollando así para estos usuarios una vida crediticia; como este ejemplo existen varios que demuestran que su propósito se ha fortalecido con el paso del tiempo. (Vásquez, 2021)
- B. **Crear un banco cuyo centro es el cliente:** Nequi como Fintech se ha desarrollado para el cliente permitiendo que el mismo mejore su relación con el dinero; ya que ha facilitado proceso desde la creación de una cuenta de ahorro hasta el traspaso de divisas a la misma cuenta (con el convenio con PayPal) procesos que una banca tradicional toman días de espera; demostrando así que su propósito siempre ha sido desarrollar sus productos para facilitar todos los servicios financieros al cliente. (Bancolombia, 2019)
- C. **Entregar de manera temprana y continua de valor al usuario final:** Con el paso de los años Nequi ha liderado campañas en las cuales permite que los clientes den una opinión frente a posibles productos, con el fin, de lanzar al mercado lo realmente quieren los clientes; es por este motivo que durando los 6 años que este neobanco ha estado en la industria, su armario (menú de servicios) se ha diversificado más, tanto que hasta permite recargar la tarjeta Cívica (tarjeta de transporte para el metro de Medellín) desde la

comodidad del móvil, demostrando así que su eje principal el facilitar en muchos casos la vida de su cliente y por esto desarrolla nuevas opciones en aplicativo con el fin de lograr este objetivo (Bancolombia, 2019).

3.3 Similitudes y diferencias

En cuanto a las similitudes, ambas compañías tienen alianza con dos procesadores de pago muy importantes como lo son Visa y MasterCard siendo estas redes globales de tecnología que garantizan que se puedan usar las tarjetas de crédito tanto en el país como en el exterior (Olivé, s.f)

Por el lado de los pagos, tienen en común la tarjeta de crédito con tecnología contactless que funciona para hacer pagos físicos, también, ambas entidades realizan préstamos desde las aplicaciones, difieren en sus características, pero el objetivo del desembolso del dinero es similar y, para terminar la sección financiera, ambos tienen cuenta de ahorros manejada desde la aplicación que permite realizar transferencias, retiros y demás.

Así mismo, existen similitudes en el servicio al cliente ya que tanto como los servicios de ayuda se encuentran en Nubank a través de su página web oficial con Nequi funciona igual, solamente los nombran diferente, a la sección de preguntas frecuentes de Nubank, existe también la “comunidad” que funciona de la misma manera con Nequi; de la misma forma los dos neobancos tienen en su aplicativo una sección de chat para que los usuarios puedan tener una ayuda más inmediata.

Y en cuanto al marketing los dos se caracterizan por utilizar las redes sociales y enfocarse en general en el entorno digital para llegarle a su público objetivo y lograr más interacciones, lo que conlleva a otra estrategia en común que es el voz a voz, tanto Nequi como Nubank se han hecho populares por recomendaciones de un usuario que cuenta sus experiencias a otras personas quienes se interesan y buscan ser clientes de ellas. Esto ha generado crecimiento del uso de sus productos y, por último, implementaron las vallas publicitarias con mensajes diseñados estratégicamente en lugares concurridos lo que permite llamar la atención de los consumidores potenciales y generar la recordación de marca.

En cuanto a las diferencias se conoce que tanto Nubank como Nequi tienen tarjeta física, no obstante, la tarjeta de Nequi no contiene nada en su plástico más que el chip de la misma y su

respectivo color morado oscuro con su diseño, mientras la tarjeta de Nubank contiene el chip y los 4 últimos dígitos de la tarjeta, además la tarjeta Nu se puede adicionar Apple Pay, una opción que permite que a los usuarios pagar con sus móviles (iPhone) sin necesidad de tener la tarjeta física, esta opción no la brinda la tarjeta de Nequi. De la misma forma la tarjeta Nu virtual no tiene ningún costo, pero la tarjeta de Nequi si tiene un costo de 3.000 COP.

Con base a los pagos y remesas, los dos neobancos brindan la oportunidad de tener una cuenta de ahorros y con mismas poder realizar transacciones y pagos a diferentes entidades y cuentas, no obstante, Nequi en su cuenta tiene la opción de pasar el dinero que se tiene PayPal a la cuenta de ahorros del usuario de manera inmediata, esta es una opción que facilita realizar un intercambio de divisas, igualmente tiene un monto en donde este traspaso de dinero es gratis.

Por parte de las finanzas personales, ambas cuentas permiten que el usuario sea consciente del dinero que maneja en su día a día y cuánto gasta, no obstante, Nequi brinda la opción de poder ahorrar para alcanzar una meta y que se deposite una cantidad al mes para llegar a esta; por último, puede ocultar el dinero que se ahorra para que el usuario no lo gaste sin necesidad, opciones que no se evidencian en Nubank.

Sin embargo, en cuanto a los seguros de vida Nubank brinda a sus usuarios uno y por bajo costo Nequi no, ya que éste neobanco solo da la opción de este seguro cuando el usuario pide un préstamo propulsor o salvavidas. Adicional, Nubank tiene la plataforma NuInvest, enfocada 100% a las inversiones en cual ofrecen variades de productos en los cuales se pueden invertir, pero Nequi no ofrece ninguna plataforma para estos servicios.

Finalmente, en la sección de Marketing Nubank al realizar las campañas de publicidad ha utilizado canales más tradicionales como las vallas publicitarias y campañas físicas en festividades, por otro lado, Nequi ha realizado campañas un poco menos tradicionales como incentivar la curiosidad en usuarios al poner en la aplicación un botón crédito.

Conclusiones

Se puede concluir que las Fintech han tenido gran importancia e impacto en el mundo y más específicamente en Latinoamérica. Como bien se explica en el anterior trabajo, son la mezcla de las finanzas y la tecnología y así mismo estos dos factores son los que han logrado que el crecimiento de las bancas digitales frente a las nuevas tecnologías se vuelva cada vez más importante a tal punto de llegar a internacionalizarse. Esto a su vez fue posible gracias a los diferentes segmentos con los que cuentan las bancas digitales que tienen un alto potencial crecimiento. En América Latina se ha logrado un crecimiento considerable en cuanto se destacan los casos de: Nequi y Nubank, los cuales han tenido un crecimiento exponencial en Colombia y en los demás países en los últimos años generando estrategias junto con sus respectivas acciones de éxito, llegando a ser un modelo para seguir en el sector financiero.

El anterior trabajo contempla como marco teórico a la teoría Born Global, ya que esta teoría hace énfasis a la globalización y la evolución de la tecnología, lo que a su vez propone el aumento de las demandas de los mercados, así mismo esta teoría se enfoca en las pymes las que en la actualidad, son reconocidas y utilizadas a nivel internacional ya que sus actividades inician en el mercado global.

Ahora se puede identificar que tanto Nequi como Nubank, cuentan con características directas con dicha teoría ya que, al tratarse de bancas digitales, se encuentran en un constante desarrollo con base a la tecnología. Así mismo estas dos entidades han logrado facilitar y aumentar la competitividad para acceder a nuevos mercados, esto con el fin de lograr posicionarse como neobancos reconocidos y utilizadas a nivel internacional.

Por otro lado, los dos neobancos han recurrido a realizar convenios para facilitar la transferencia de conocimientos, como es el caso de Nubank con MasterCard, ya que sus usuarios podrán acceder al catálogo de beneficios que tiene MasterCard, como lo son precios más bajos, protección de copras y garantías extendidas. En cuanto a Nequi actualmente cuenta con un convenio con Visa, la cual tiene como beneficio principal que puede ser utilizada en Colombia y en el exterior, facilitando así las transacciones, esta alianza permite que se pueda adquirir a los beneficios de ambas entidades tanto de forma física como digital.

Las Fintech en América latina han resultado ser un total éxito en cuanto al crecimiento del ecosistema financiero, ya que en la actualidad se pueden ver como un símbolo de desarrollo e innovación, así mismo, han logrado tener una evolución en su funcionamiento gracias a los diferentes segmentos que se manejan, logrando así que países como Colombia, México, Brasil entre otros, hayan logrado crecer en su economía en los últimos años.

De igual manera, las Fintech al tratarse de un tema relativamente nuevo dentro del concepto de nuevas economías, ha logrado obtener un crecimiento exponencial gracias al creciente interés por parte de otras empresas ya que están dispuestas a apoyar su crecimiento para ver resultados en utilidades y en el incremento del volumen de sus clientes. Todo este crecimiento se ha logrado gracias a los diferentes segmentos de las Fintech entre los cuales se encuentran los pagos y remesas, préstamos, bancas digitales, entre otros, los cuales resultan ser los más importantes en América latina.

Para demostrar la popularidad y el éxito de ambos neobancos, se abordan las estrategias de crecimiento catalogadas en 4 categorías que son: de provisión, de operación, de servicio al cliente y de marketing y ventas, cada una con una serie de acciones que han permitido su desarrollo. Por un lado, Nequi y su rápido crecimiento se debe a que han implementado: la creación de un código QR que permite a los usuarios cancelar directamente en las cajas de pago, sin contacto, de forma más fácil; tiene el servicio de metas de ahorro, cuenta con sistema de seguridad por biometría, y en general es una app que ofrece productos financieros 100% digital de manera más ágil y flexible, lo que ha conllevado a que cierren el año 2021 con más de 10 millones de usuarios, que la aplicación haya crecido en más de 103% y con un total de 935 millones de transacciones realizadas al año.

Por otro lado, el rápido crecimiento de Nubank se debe a las bajas tasas de interés, la sencilla solicitud de tarjetas de crédito por medio de la aplicación y la importancia que se le da a la experiencia del cliente. Esto ha permitido que para el año 2022 cuente con más de 54 millones de clientes y un crecimiento de 1243% frente al año anterior, es decir que aproximadamente 21 millones de personas adquirieron la tarjeta y hay presencial de 32,5 millones en las cuentas de Nubank.

Por último, cabe destacar que el crecimiento tanto de Nequi como de Nubank, se debe en gran parte gracias a que ambas entidades se han logrado impulsar enfocándose principalmente en las necesidades de los clientes, además, se fijaron alternativas novedosas para le puedan hacer competencia a las bancas tradicionales, las cuales podrían atraer a los nuevos usuarios, una de las

estrategias más sólidas es basarse principalmente en los clientes y en la rápida respuesta que se les puede ofrecer de acuerdo a sus requerimientos junto con otra de las estrategias más fuertes que es la de ofrecer una tecnología cada vez mejor en sus aplicaciones con el fin de crear una mayor accesibilidad en los usuarios y que así la bancarización llegue a más cantidad de población, esto acompañado de publicidad y marketing lo que ha traído buenos resultados ya que cada vez más crece el número de usuarios de este tipo de empresas.

Referencias

- Americas Market Intelligence. (2020). *La banca digital en América Latina: mejores prácticas y el giro hacia la banca como servicio*. Mastercard News Room. Recuperado de: https://newsroom.mastercard.com/latin-america/files/2020/04/AMI_2002_Mastercard_Digital_Banking_in_Latin_America_Best_Practices_Spanish.pdf
- Arguedas, R., Martín, R y Sánchez, A. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero*. Madrid, España: Editorial UNAD. Recuperado de: <https://dokumen.pub/la-transformacion-digital-en-el-sector-financiero-9788436275193-8436275195.html>
- Banco Central do Brasil. (s.f). *Fintech Ecosystem*. Recuperado de: https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/fintechs_en
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Estudio: Industria Fintech dobla su tamaño en América Latina y Caribe en tres años*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-industria-fintech-dobla-su-tamano-en-america-latina-y-caribe-en-tres-anos>
- Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación*. Recuperado de: <https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2022/05/FitechLatAm.pdf>
- BBVA. (2021). *La banca digital y sus beneficios para las pymes*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/mx/la-banca-digital-y-sus-beneficios-para-las-pymes/>
- BBVA. (2022). *¿Qué es un préstamo financiero?* Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-un-prestamo-financiero-tipos-y-diferencias-con-un-credito/>
- Bregante, D. (2022). Crecimiento del Ecosistema FinTech: Perspectivas de Brasil y Perú. *Revista Capebras*. Recuperado de: <https://es.calameo.com/mba-magazine/read/0062510505cb7b96fd5c8>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Los neobancos se afianzan en Colombia*. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Servicios-Financieros/Noticias/2019/Diciembre-2019/Los-neobancos-se-afianzan-en-Colombia>

- Carmona, J. (2020) Informe Sectorial Fintak. Colombia Fintech. Recuperado de: https://colombiafintech.co/static/uploads/6055254862c7360c694da3d4_Informe20Sectorial20Fintank20202020-20Colombia20Fintech1.pdf
- Castillo, D. (2020) Concepción organizacional de Nequi y el modelo de negocio de banca digital en el contexto colombiano. (Trabajo de grado, Universidad EIA). Recuperado de: <https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/4163/7.%20Daniel%20Eduardo%20Casti%20llo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Céspedes, A. (2021) *Análisis del crecimiento de las Fintech en los países de la Alianza del Pacífico*. (Trabajo de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia). Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/34930/2/2021_analisis_crecimiento_fintech.pdf
- Chajin, R. (2019). *Fintech en Colombia: Perspectivas de crecimiento y principales efectos de la economía*. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44267/Tesis%20-%20Ricardo%20Chajin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colombia Fintech (2022). *¿Cuáles son y cómo están las billeteras digitales en Colombia?* Recuperado de: <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/cuales-son-y-como-estan-las-billeteras-digitales-en-colombia>
- Colombia Fintech. (2021). *Fintech Colombia: Top 11 fintech colombianas en 2021*. Recuperado de: <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/fintech-colombia-top-11-fintechs-colombianas-en-2021>
- Colombia Fintech. (2022). *Las 5 propuestas Fintech para el gobierno Petro y el nuevo congreso*. Recuperado de: <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/las-5-propuestas-fintech-para-el-gobierno-petro-y-para-el-nuevo-congreso>
- Colombia Fintech. (2022). *Regulación Fintech en Colombia..* Recuperado de: <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/regulacion-fintech-colombia#:~:text=Colombia%20no%20cuenta%20con%20una,cada%20una%20de%20las%20firmas>
- Con Aval Si. (2020). *¿Qué son las empresas Born Global?* Recuperado de: <https://www.conavalsi.com/blog/que-son-las-empresas-born-global>

- Defelipe, S. (2021). Los 4 pilares que convirtieron al banco digital Nubank en un unicornio. ImpactoTIC. Recuperado de: <https://impactotic.co/los-4-pilares-que-convirtieron-al-banco-digital-nubank-en-un-unicornio/>
- Di Sessa, L. y Sahione, V. (2019). *Regulación Fintech en Latinoamérica: Brasil*. Editorial: Lloreda Camacho & CO. Segunda edición. Recuperado de: <https://lloedacamacho.com/wp-content/uploads/2019/12/LATAMFINTECHREGULATION-NE-ES-111219.pdf>
- Ecija. (2021). *Fintech en LATAM: un informe de derecho comparado en la región*. Recuperado de: <https://ecija.com/sala-de-prensa/newsletter-fintech-latam/>
- El Cronista. (2021). *El colombiano que decidió estudiar en la universidad de Galperin y cambió los bancos para siempre: la historia de Nubank*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-colombiano-que-decidio-estudiar-en-la-universidad-de-galperin-y-cambio-los-bancos-para-siempre-la-historia-de-nubank/#:~:text=Naci%C3%B3%20en%20Colombia%2C%20se%20crio,colombiano%20m%C3%A1s%20rico%20del%20mundo>
- EY. (2022). *Estudio Ecosistema FinTech: Retos y oportunidades*. Recuperado de: https://www.ey.com/es_ec/consulting/estudio-ecosistema-fintech--retos-y-oportunidades-
- Ezequielsiddig. (2021). ¿Qué es el servicio al cliente y qué tiene que ver con la cultura de Nu? Blog Nubank Colombia. Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/que-es-el-servicio-al-cliente-y-que-tiene-que-ver-con-la-cultura-de-nu/>
- Ezequielsiddig. (2021). Conoce a los Xpeers, las personas a cargo del servicio al cliente Nu. Blog Nu Colombia. Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/xpeers-servicio-al-cliente-nu/>
- Ezequielsiddig. (2021). Nu y Apple Pay: Paga con tu tarjeta Nu usando tu iPhone O Apple Watch. Blog Nu Colombia. Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/tarjeta-de-credito-nu-y-apple-pay/>
- Fabeni, N. (2021). La historia del colombiano que creó el primer neobanco unicornio en América Latina. Colombia Fintech. Recuperado de: <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/la-historia-del-colombiano-que-creo-el-primer-neobanco-unicornio-en-america-latina>
- Fernández, H. (s.f) ¿Qué son los neobancos y porque muchas entidades bancarias están pivotando a modelos de negocios similares? Economía Tic. Recuperado de: <https://economyatic.com/neobancos/>

- Finnovista. (2018). Brasil recupera el liderazgo Fintech en América Latina y supera la barrera de las 370 startups. Recuperado de: <https://www.finnovista.com/radar/brasil-recupera-el-liderazgo-fintech-en-america-latina-y-supera-la-barrera-de-las-370-startups/>
- Finnovista Radar de Colombia. (2020). *El número de startups Fintech en Colombia crece un 26% en un año, según Finnovista*. Recuperado de: https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2020/05/NotaDePrensa_Fintech-Radar-de-Colombia-2020.pdf
- Gavasa, J. (s.f). *Las Startup en américa latina y el miedo al fracaso*. Panamericanworld. Recuperado de: <https://panamericanworld.com/revista/startups/porque-fallan-las-startups-en-america-latina/#:~:text=Es%20revelador%20que%20la%20principal,los%20socios%20de%20las%20startups.>
- Giraldo, K. (2020). *Propuesta de regulación de Fintech en Colombia basada en la experiencia de México y Brasil*. (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/53892/Propuesta%20de%20regulacion%20de%20Fintech%20en%20Colombia%20basada%20en%20la%20experiencia%20de%20M%C3%A9xico%20y%20Brasil.pdf?sequence=1>
- Gómez, D. (2022). *El desarrollo Fintech en Latinoamerica*. LexLatin. Recuperado de: <https://lexlatin.com/opinion/desarrollo-fintech-en-latinoamerica>
- González, L. (2018). *Análisis del impacto de la cuarta revolución industrial en el sector bancario colombiano*. (Tesis de Maestría, Universidad EAFIT). Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13510/Lina_Gonzalez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- González, M. (s.f). *Análisis de modelos de negocios: Transformación digital en la banca y las nuevas Fintech*. (Trabajo de grado, Universidad de los Andes). Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/48969/u833645.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grandes, R. (2021). *La evolución tecnológica en las finanzas*. Revista externa. Recuperado de: https://consulta.cosede.gob.ec:8081/revista/cargar_revistas/Revista%20Externa%2021.pdf
- Grupo Bancolombia. (2021). *Construimos Futuro*. Informe de Gestión. Recuperado de: <file:///C:/Users/heidy/Downloads/Informe+de+gestion+version+completa.pdf>

- Herrera, J. (2008). La investigación cualitativa. Wordpress. Recuperado de: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- KPMG. (2022). *Pulse of Fintech H2'21*. Recuperado de: <https://home.kpmg/xx/en/home/industries/financial-services/pulse-of-fintech.html>
- Lara. (2022). Seguros financieros. Pérez Lara. Recuperado de: <https://perezlara.com/seguros-financieros/>
- Lavalleja, M. (2020). *Panorama de las fintech Principales desafíos y oportunidades para el Uruguay*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45727/1/S2000326_es.pdf
- Luzardo, I. (2019). El neobanco Nequi cumplió 3 años y ya tiene 1,3 millones de usuarios. ENTER.CO. Recuperado de: <https://www.enter.co/empresas/colombia-digital/neobanco-nequi-3-anos/>
- Maestre, R. (2022). ¿ Que es Fintech y porque es el futuro de las finanzas?. Iebs. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-fintech-finanzas/>
- Mercado, L. (2022). Nu Colombia subió las tasas de interés: la entidad respondió por qué. *W Radio*. Recuperado de: <https://www.wradio.com.co/2022/09/05/nu-colombia-subio-las-tasas-de-interes-la-entidad-respndio-por-que/>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (25 de noviembre de 2005). Artículo 2. Que de *acuerdo con la evaluación técnica adelantada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Superintendencia Bancaria de Colombia y la Superintendencia de Valores deben ser fusionadas en consideración a las siguientes causales del artículo 2° de la Ley 790 de 2002*. [Decreto 4712]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18320>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (15 de diciembre de 2008). Artículo 3. *Integración del sector administrativo de hacienda y crédito público*. [Decreto 4712] Recuperado de: https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/AcercadelMinisterio/pages_funcionesy deberes
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (25 de julio de 2022). Por medio del cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la regulación de las finanzas abiertas en Colombia y se dictan otras disposiciones. [Decreto 1297]. Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201297%20DEL%2025%20DE%20JULIO%20DE%202022.pdf>

Molina, D. (2018). Fintech y la reinención de las finanzas. *OIKONOMICS*, (10). Recuperado de: https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/10/Oikonomics_10_cast_complet_Opencms_a4.pdf#page=22

Montoya, G. (2021). Neobancos: Un nuevo modelo de negocio en el ecosistema financiero. *Banca y Economía*. Recuperado de: https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2021/06/1286_BE.pdf

MQL5. (s.f). *Reunión del consejo monetario Nacional del Banco Central de Brasil*. Recuperado de: <https://www.mql5.com/es/economic-calendar/brazil/bcb-national-monetary-council-meeting>

Muller, P. (2021). El secreto de Nubank para lograr su crecimiento. *Hack Tu Startup*. Recuperado de: <https://www.hacktustartup.com/startups/el-secreto-de-nubank-para-lograr-su-crecimiento>

Nequi. (2021). *Nequi en alianza con PayPal* Recuperado de: <https://www.nequi.com.pa/2020/04/27/nequi-en-alianza-con-paypal/>

Nequi. (2021). *Nequi - Bancolombia*. Recuperado de: <https://ayuda.nequi.com.co/hc/es/articles/115001859611-Quiero-saber-paraqu%C3%A9-sirve-Nequi>

Nequi. (2022). *¿Qué es Nequi?* Recuperado de: <https://ayuda.nequi.com.co/hc/es/articles/115004845308--Qu%C3%A9-es-Nequi->

Nequi. (2022). *Todo lo debes saber del préstamo propulsor*. Recuperado de: <https://ayuda.nequi.com.co/hc/es/articles/360060514532-Todo-lo-que-debes-saber-del-pr%C3%A9stamo-Propulsor>

Nequi. (2022) *Ayuda Nequi*. Recuperado de: <https://ayuda.nequi.com.co/hc/es>

Nequi. (2022). *Características del préstamo salvavidas*. Recuperado de: <https://ayuda.nequi.com.co/hc/es/articles/360020160311-Character%C3%ADsticas-del-pr%C3%A9stamo-Salvavidas>

Nequi. (2022). *¿la tarjeta de Nequi es débito o crédito?* Recuperado de: <https://ayuda.nequi.com.co/hc/es/articles/360050540532--La-Tarjeta-Nequi-es-d%C3%A9bito-o-cr%C3%A9dito->

- Nichols, C. (2022, marzo 24). Brand differentiation – how one bank is producing 132% profit growth. *LinkedIn*. Recuperado de: https://www.linkedin.com/pulse/brand-differentiation-how-one-bank-producing-132-profit-chris-nichols/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card
- Noya, E. (2017). El fin de los bancos tal como los conocemos: Tres posibles escenarios. *Revista Harvard Deusto Business Review* 266. Recuperado de: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017C1_COM170_11_70419.pdf
- Nubank. (2022). Conta do Nubank: tudo que você precisa saber sobre ela. Recuperado de: <https://blog.nubank.com.br/tudo-sobre-a-conta-nubank/>
- Nubank. (2022). Empréstimo Nubank: como simular, contratar e gerenciar. Recuperado de: <https://blog.nubank.com.br/emprestimo-nubank-como-pedir-gerir-e-pagar/>
- Nubank Br (s.f). ¿Ese a gente disser que seguro de vida é para você? Recuperado de: <https://nubank.com.br/seguros/>
- Nubank Br. (s.f) Comence a investir com o jeito Nu. Recuperado de: <https://nubank.com.br/investimentos/>
- Nubank Colombia. (2022). ¿Cómo funciona la tarjeta de crédito Nu? Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/tarjeta-de-credito-nu-2/>
- Nubank Colombia. (2022). ¿Cómo hacer un avance en efectivo con la tarjeta de crédito Nu? Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/avance-de-tarjeta-de-credito-nu/>
- Nubank Colombia. (2021). ¿Cuál es el teléfono Nu? Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/telefono-nu-colombia/>
- Nubank Colombia. (2021). *Nubank llegó a Colombia para transformar el futuro de las finanzas personales*. Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/nubank-llega-a-colombia/>
- Nubank México. (2019). *Nubank: tecnología y atención humana eficiente..* Recuperado de: <https://blog.nu.com.mx/nu-es-tecnologia-y-atencion-humana/>
- Nubank México. (2022). *Resultados de Nu Holdings del 2o trimestre de 2022: en camino a convertirse la mayor plataforma digital de América Latina*. Recuperado de: <https://blog.nu.com.mx/resultados-financieros-q2-22/>
- Olivé, M. (s.f). Tarjetas recomendadas: Visa y MasterCard. Financer. Recuperado de: <https://financer.com/es/tarjetas/visa-mastercard/#:~:text=Visa%20y%20MasterCard,->

Un%20concepto%20que&text=Tanto%20Visa%20o%20MasterCard%20son,una%20ampia%20gama%20de%20garant%C3%ADas

Portafolio. *Nubank obtiene crédito para ampliar su operación en México y Colombia.* (2022).

Recuperado de: <https://www.portafolio.co/amp/negocios/empresas/nubank-obtiene-credito-para-ampliar-su-operacion-en-mexico-y-colombia-563952>

Portafolio (2020). ¿Por qué se necesitan en Colombia empresas cebra? Recuperado de:

<https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/cual-es-la-diferencia-entre-empresas-unicornio-y-cebra-538338>

Portafolio. (2022). Así es NuCripto, la plataforma de Nubank para el uso de criptomonedas.

Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/asi-es-nucrypto-la-plataforma-para-el-uso-de-criptomonedas-de-nubank-565617>

Portafolio. (2020). *Nubank, el banco digital más grande del mundo, llega a Colombia.* Recuperado

de: <https://www.portafolio.co/economia/nubank-el-banco-digital-mas-grande-del-mundo-llega-a-colombia-545171>

Prada, C. (2020). Suptech y los Neobancos en Colombia. *Revista Nova Et Vetera.* 6. Recuperado

de: <https://www.urosario.edu.co/Revista-Nova-Et-Vetera/Omnia/Suptech-y-los-Neobancos-en-Colombia/>

Regulación Fintech en Latinoamérica: Brasil. (2019). Editorial: Lloreda Camacho & CO. Segunda

edición. Recuperado de: <https://lloredacamacho.com/wp-content/uploads/2019/12/LATAMFINTECHREGULATION-NE-ES-111219.pdf>

Reina, P. (2021). Fintech: Transformación del panorama bancario en América Latina. (Trabajo de

grado Universidad del Rosario). Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/32340/ReinaColorado-PeterStig-2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Reuters. (2022, marzo 11). Banco Central de Brasil anuncia reglas más estrictas para las fintech.

América Economía. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/fintech-brasil-reglas-estrictas>

- Rodríguez, C. (2021). ¿Cómo funciona la ingeniería de software en Nu? Blog Nubank Colombia. Recuperado de: <https://blog.nu.com.co/como-funciona-la-ingenieria-de-software-en-nu/>
- Rodríguez, L y Martín, A. (2020). La transformación digital en el sistema financiero: Un nuevo paradigma para los agentes que intervienen. *Revista de Ciencias Sociales, Artes y Lenguas*, 3. Recuperado de: <https://revistas.uax.es/index.php/sab/article/view/1295/1051>
- Rojas, L. (2016). La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la banca: Disrupción tecnológica en el sector financiero. *Serie políticas públicas y transformación productiva*, N° 24. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20VFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santander trade. (2022). *Pagos y remesas*. Recuperado de: <https://www.bancosantander.es/glosario>
- Salinas, A. (s.f). Estrategia Nequi. SCRIBD. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/467197717/estrategia-nequi>
- Sirota, F y Fratini, G. (2019). *A case about Nubank: the story of an innovative fintech in Brazil* (Tesis de maestría, Politécnico Milano 1863) Recuperado de: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/149606>
- Startupeable (2021). *Nubank: Historia y futuro del banco digital más grande del mundo*. Recuperado de: <https://startupeable.com/nubank/>
- Torres, D. (2020). Qué son las empresas unicornio (incluye ejemplos de América Latina y España). Blog Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/empresas-unicornio>
- UJaen. (s.f) Metodología cualitativa. Recuperado de: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html
- Unidad Regulatoria Financiera. (2020). Agenda normativa 2021. Recuperado de: https://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-149941/idcPrimaryFile&revision=latestreleased
- Valora Analitik. (2022). *Nequi buscará cerrar el 2022 con más de 2 millones de tarjetas en Colombia*. Recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2022/01/20/nequi-cerrar-2022-2-millones-tarjetas-en-colombia/>
- Vásquez, A. (Entrevistado). (2019). Nequi, la Startup de Bancolombia. [Podcast]. Bancolombia Portal de Innovación. Recuperado de:

<https://www.bancolombia.com/wps/portal/innovacion/economia-digital/nequi-la-startup-de-bancolombia>

Vásquez, A. (Entrevistado). (2020). Nequi, Como Empezar y Escalar una Startup. Corporativo hasta 12M de usuarios- [Podcast]. Startupable Podcast. Recuperado de: https://open.spotify.com/episode/0iumXc78Iy0trJn7mBALAV?go=1&sp_cid=4f0d6124921738d8e93df1f08cf8f602&t=2&utm_source=embed_player_p&utm_medium=desktop&nd=1

Wang, D. (s.f). Nubank le da las herramientas al equipo de customer experience para prestar un servicio “WoW”. Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/customer/nubank/>