

2021

Exportación de servicios financieros de Tarjeta Naranja S.A. hacia América Latina

Licenciatura en Comercio Internacional

Rolf Willian Cegatti

DNI: 94583840 | Legajo: VCINo4920

Resumen

El presente trabajo se basa en el análisis y desarrollo de una propuesta de exportación de servicios financieros, específicamente servicios de tarjetas de crédito, de la empresa “Tarjeta Naranja S.A.” hacia un país de Latinoamérica.

Se inicia con una descripción del sector interno de la empresa a través de la matriz FODA, seguido de un análisis de las variables a nivel nacional que influyen en la organización y se detalla el mercado mundial de los servicios financieros.

Luego, se diagnostica si se dan las condiciones macroeconómicas necesarias para la exportación de servicios financieros a partir del estudio de diferentes variables y su comparación entre Argentina y los principales países exportadores de ese producto a nivel mundial. También, se define que Chile es el país latinoamericano con mejores condiciones para la internacionalización y por último se desarrolla una propuesta de exportación a partir del Lienzo de Modelo de Negocios.

Palabras claves: Internacionalización, Servicios Financieros, América Latina, Exportación, Servicios.

Abstract

This work is based on the analysis and development of a proposal for the export of financial services, specifically credit card services, provided by the company "Tarjeta Naranja S.A." towards a country in Latin America.

It begins with a description of the company's internal sector through the SWOT matrix, followed by an analysis of the variables at the national level that influences the organization and a description of the global financial services market.

Then, it is determined the existence of the macroeconomics conditions for the export of financial services from the comparison of different variables between Argentina and the main product's exporting countries worldwide. Also, is established that Chile is the Latin American country with the best conditions for internationalization and at last, it is defined an export proposal based on the Business Model Canvas.

Keywords: Internationalization, Financial Services, Latin America, Export, Services.

Introducción

Este trabajo final de graduación tiene por finalidad realizar un reporte de caso en la búsqueda de una oportunidad comercial y el diseño de una propuesta de internacionalización del servicio de tarjetas de crédito de la empresa Tarjeta Naranja S.A. hacia un país de Latinoamérica. Según define el Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio, el comercio de servicios internacional se clasifica según su modo de suministro. Entre los modos de suministro, se encuentra la opción de “presencia comercial” cuando:

“Un proveedor de servicios del país B establece una presencia comercial en el territorio del país A. El servicio es suministrado en el país A por una filial, sucursal u oficina de representación de una empresa de propiedad y control extranjeros (banco, grupo hotelero, empresa de construcción, etc.), establecida en dicho país”.
(ALADI, 2020, p. 4)

Recurriendo a los eventos históricos, desde 1990 el valor de las exportaciones de servicios desde los países en desarrollo se multiplicó por diez. Este crecimiento fue el doble que en los países desarrollados. El gran interviniente en este proceso fue el avance tecnológico en materia de internet y comunicaciones. A pesar de que solamente la cuarta parte de las exportaciones mundiales son de servicios, estos corresponden al 50% de la renta y 70% del empleo a nivel mundial (Loungani, Papageorgiou, & Wang, 2017).

Según el INDEC (2021), en Argentina durante el primer trimestre de 2021 la exportación de servicios fue de USD 1.936 millones mientras que de bienes fue de USD 15.416 millones. Es decir, los servicios participaron apenas del 11% del total de exportaciones de ese período. Si bien esa participación es superior a otras naciones en vías de desarrollo como Chile, que, para el mismo momento, su intervención de los servicios fue del 6,77% (Banco Central de Chile, 2021), aún es inferior a países desarrollados como España que obtuvo un 17,48% de participación sobre el total de exportaciones (Banco de España, s.f.).

Preliminarmente, se puede notar que Argentina demuestra más fuerza en la exportación de servicios sobre el total de exportaciones que otros países de la región, como Chile, y tiene potencial para seguir creciendo. Según Risso (2021) gracias a la evolución del sector de servicios en el país, en las últimas décadas, se permitió la aparición de emprendimientos nacionales denominados “unicornios” (empresas con valuación mayor a 1.000 millones de dólares), entre los que se pueden

destacar Ualá y Globant de actuación a nivel nacional, además de Mercado Libre y Despegar que ya poseen presencia en otros países de Latinoamérica.

El caso de éxito más reciente en la internacionalización de servicios financieros es el de Nu Pagamentos S.A. Esta organización nació en 2013, en Brasil, como una *fintech* con una financiación de apenas dos millones de dólares y bajo la denominación social de “NuBank”. A través de la asociación con MasterCard, lanzó su tarjeta de crédito que es su principal producto, además de su cuenta bancaria que se incorporó posteriormente. La empresa tuvo tanto éxito en Brasil que decidieron expandirse. Hoy están presentes en México y Colombia con los mismos productos (Nu Pagamentos S.A., s.f.).

La empresa que se aborda en este trabajo es Tarjeta Naranja S.A., fundada en 1969 como una casa de deportes. En 1985 sus fundadores decidieron dar un giro y lanzaron su tarjeta de crédito en Córdoba que, luego, se expandió a todo el país. Para eso su estrategia fue de propagarse primero al interior de Córdoba, luego el norte del país, seguido del sur, entonces continuó hacia la Provincia de Buenos Aires y como último destino la Capital Federal. En 1995 se asociaron al Banco Galicia y más recientemente, en 2019, lanzaron su *fintech* “Naranja X” (Universidad Siglo 21, s.f.).

¿Es posible, entonces, que una empresa de servicios financieros nacional pueda internacionalizarse hacia algún país de Latinoamérica?

Objetivo general

- Desarrollar una propuesta de internacionalización de servicios financieros de tarjetas de crédito de la empresa Tarjeta Naranja S.A. hacia un país de Latinoamérica para el período 2022-2025.

Objetivos específicos

- Conocer si se dan las condiciones macroeconomías del país para la exportación de servicios financieros.
- Identificar qué mercado latinoamericano tiene mayor potencial para ofrecer el servicio.
- Generar una propuesta de internacionalización de la empresa.

Análisis de Situación

Este capítulo supone una puesta en escena del contexto en el que se desarrolla el presente trabajo. Se realiza, por lo tanto, el análisis interno de la empresa, luego, del sector nacional (que impacta directamente en la misma) y, por último, el de la industria de servicios financieros a nivel mundial y latinoamericano.

Análisis interno

Primeramente, se busca conocer los principales aspectos de la organización. Para eso se realiza “la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa que se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing” (Kotler & Keller, 2012, p. 48).

TABLA 1. ANÁLISIS FODA

F	<ul style="list-style-type: none"> · Fintech Naranja X · Gran base de clientes. · Posibilidad de financiamiento de su socio Banco Galicia. 	
O	<ul style="list-style-type: none"> · Recuperación económica postpandemia. · Demanda por nuevas soluciones financieras. · Tratado del Mercosur sobre servicios. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> · Dependencia de sucursales físicas. · Intentos fallidos de internacionalización hacia Perú y República Dominicana. 	
A	<ul style="list-style-type: none"> · Competidores tradicionales poderosos. · Inestabilidad político-económica interna. · Expansión por Latinoamérica de competidores. 	

Tabla 1 Análisis FODA. elaboración propia.

En el apartado de fortalezas, la organización demuestra estar enfocada en sus clientes y sus gustos. Con su *fintech* “Naranja X” la empresa muestra que está pendiente sobre las necesidades actuales de sus clientes en el ámbito financiero lo que le brinda una ventaja competitiva contra, por ejemplo, los bancos tradicionales. Gracias a su gran base de clientes y presencia en todo el país, la empresa cuenta con mucha información para conocer mejor a su público y sus necesidades (Universidad Siglo 21, s.f.). Además, su asociación con el Banco Galicia brinda la posibilidad de obtener el aporte de capital necesario para financiar su internacionalización.

El aumento esperado del PBI para América Latina y el Caribe, según el Grupo Banco Mundial (2021), será del 5,2% para 2021, 2,9% para 2022 y 2,5% para 2023. Esto supone una oportunidad para los servicios financieros direccionados al consumo. La creciente demanda por servicios financieros más simples y menos burocráticos es una tendencia que, desde antes de la pandemia y acelerada por la misma, constituye una posibilidad para presentar esas soluciones antes que sus competidores más tradicionales. Además, el Protocolo de Montevideo permite a las organizaciones financieras acceder a otros mercados dentro del Mercosur con mayor facilidad.

En todo el territorio nacional, Tarjeta Naranja S.A. tiene 238 sucursales, lo que supone un alto gasto de recursos para la atención presencial para cumplir su objetivo de “estar cerca de la gente” (Universidad Siglo 21, s.f.). Con el avance de la tecnología, las sucursales presenciales pueden ser un gasto desnecesario mientras la demanda tecnológica aumenta. En el pasado, la organización intentó expandirse hacia dos mercados latinoamericanos; República Dominicana (2007-2012) y Perú (2011-2014), ambos con asociaciones locales y sin éxito. Esto generó que la organización congelara su plan de expansión (InfoNegocios, 2014).

Entre 2017 y 2018 los grandes bancos públicos, tanto nacionales como provinciales y municipales fueron los que más emitieron tarjetas de crédito en Argentina, 9,4% más que el año anterior, y para las compañías financieras privadas ese número fue negativo; -3,7% (Sticco, 2019). La inestabilidad política y económica configura un gran desafío externo a la organización, que corresponde al debate y consenso en la solución de los problemas que demanda la sociedad. El buen ambiente político es un pilar importante para conseguir la confianza de inversores, tanto internos como externos al país. Por su parte, ante la falta de consenso, las soluciones se atrasan y desestabilizan el ambiente económico. La crisis económica ya existente en Argentina, sumado a la pandemia del COVID-19 y la inestabilidad política crean un clima poco fértil para inversiones de capital en el país.

Por ejemplo, el resultado de las elecciones PASO 2021 realizadas el 12 de septiembre de 2021 en todo el país fue sentida como una derrota al gobierno de turno, lo que generó un conflicto político dentro de la alianza gubernista con múltiples cartas de renuncia de funcionarios (Rivas Molina, 2021). Como consecuencia, las acciones de la bolsa argentina tuvieron una queda de 2,67% en su apertura el día 16 de septiembre de 2021 (Yahoo Finance, s.f.). Otra amenaza presente es la de competidores internacionales; *fintechs* latinoamericanas que se adelantaron y empezaron su expansión a otros mercados de la región, como Nubank hacia México y Colombia.

Análisis del sector doméstico

Los factores macro también inciden, aunque indirectamente, en la organización. Por eso se realiza el análisis PEST, introducido por Aguilar (1967) en su obra *Scanning the Business Environment*, para conocer cuáles son estos factores y su incidencia actual. Los campos analizados son el político-legal, económico, social y tecnológico.

Político-legal

BCRA y sus normativas

Los aspectos más influyentes en el sector de servicios financieros son las normativas del Banco Central de la República Argentina (BCRA) que surgen de políticas tomadas por la entidad. Si bien el BCRA es una entidad autárquica, la designación de su directorio lo realiza el poder ejecutivo en mediación con el Congreso Nacional, así como su destitución (Banco Central de la República Argentina, s.f.).

La normativa más reciente que afectó directamente a las organizaciones financieras fue la Comunicación A7305. Ésta establece que, para las micro y pequeñas empresas, se reduce el plazo de acreditación de sus ventas con tarjetas de crédito. Mercado Pago, por ejemplo, informó que aumentaría el valor de sus comisiones para afrontar la mudanza, encareciendo el servicio (Ámbito, 2021).

Políticas de exportación de servicios

Actualmente Argentina tiene convenios con 21 países para evitar la doble tributación. Esto se aplica especialmente a prestación de servicios en esos países cuyo pago luego será nacionalizado. Los convenios comprenden la imposición del impuesto a las ganancias y sus similares en esos países. De Latinoamérica comprenden a Brasil, Bolivia, Chile y México

(Gobierno de la Nación Argentina, s.f.). Esto es importante para que las organizaciones tributen en el país de la sucursal todo lo que les corresponda excepto las remesas de ganancias enviadas al país de la matriz.

Entre los acuerdos comerciales para la liberación del comercio de servicios en Latinoamérica se pueden destacar tres. El tratado de Asunción del Mercosur y los acuerdos de complementación económica (ACE) N°35 con Chile y N°73 con Colombia.

En 1996 entró en vigor el ACE N°35. Este acuerdo fue firmado por todos los países del Mercosur y Chile. Su objetivo fue la liberación comercial entre las partes, incluyendo el comercio de servicios (Gobierno de Chile, s.f.). Por otro lado, el ACE N°72 fue suscrito entre el Mercosur y Colombia en el año 2018 y aún no entró en vigor (ALADI, s.f.). Este acuerdo propone la apertura para el comercio de distintos servicios, incluyendo los de carácter financieros entre el país colombiano y el bloque. El protocolo de Montevideo que regula el comercio de servicios entre los países del Mercosur entró en vigor en el año 2005 (Organización de los Estados Americanos, s.f.).

A nivel nacional existen diferentes políticas para fomentar las exportaciones de servicios. Las principales son dedicadas a la industria del software y producciones audiovisuales. La ley 26.692 impulsa las exportaciones de servicios de software a través de beneficios fiscales. A su vez, a través de la ley 3.876 se creó un centro de promoción para la industria audiovisual en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde su objetivo también es motivar el sector a exportar a través de beneficios fiscales (KPMG, s.f.).

Económico

Crecimiento del PBI e inflación

Los niveles económicos relacionados al consumo y poder de compra de la población tienen gran influencia en el comercio de servicios financieros de un país. En el caso del PBI, si crece, significa que el país está produciendo y comercializando más. Es decir, moviendo un mayor volumen de dinero, lo que significa mayores comisiones en las transacciones financieras. Por su parte, la inflación va en sentido contrario al indicador anterior, y significa la pérdida del poder de compra de una población. Una inflación mayor disminuye poder de compra de las personas y, en consecuencia, genera menores rentabilidades a una organización financiera.

Según datos del Fondo Monetario Internacional (s.f.), la variación del PBI de Argentina va a ser positivo en los próximos cuatro años, aunque en desaceleración. Los aumentos pronosticados son:

- 5,8% para 2021
- 2,5% para 2022
- 2,1% para 2023
- 1,7% para 2024
- 1,6% para 2025

Datos del Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina (2021), publicado en Julio de 2021, prevén que la inflación para los próximos años será del:

- 48,2% para 2021
- 42% para 2022
- 36% para 2023

Tipos de cambio y balanza de servicios

Debido a una importante “fuga de capitales” durante 2018 en Argentina, el gobierno decidió implementar el control en el flujo de divisas entre el mercado nacional y el exterior, también conocido como “*cepo*”. El objetivo fue contener la salida de capitales del país y la rápida depreciación de la moneda nacional.

Jaimovich (2020) define seis tipos de dólar que se pueden encontrar actualmente en el mercado nacional, cada uno tiene sus reglas y precio:

- Dólar Mayorista: importadores y exportadores.
- Dólar Minorista: público en general (con restricciones).
- Dólar Contado con Liquidación: compra de bonos argentinos en pesos y venta en dólares o viceversa hacia el exterior.
- Dólar Bolsa: compra de bonos argentinos en pesos y venta en dólares o viceversa en el mercado local.
- Dólar Tarjeta: compras con tarjetas de crédito en el exterior.
- Dólar Blue: mercado informal.

Para la liquidación o compra de divisas correspondiente al comercio exterior la única opción de los importadores y exportadores es el Mercado Único y Libre de Cambios (MULC). En

el MULC, donde el valor del dólar es el mayorista, las empresas operan su divisa con entidades autorizadas por el BCRA. Los requisitos y reglas están definidos en la Comunicación A6770. La expectativa del Banco Central de la República Argentina (2021), es que la tasa nominal de cambio promedio (dólar mayorista) para agosto de 2021 sea de 98 pesos por cada dólar, de ARS 107,12 para diciembre de 2021 y de ARS 154,92 para diciembre de 2022.

Esto supone un desfase entre el valor del dólar mayorista y los demás, debido a que la organización debe ingresar divisas del exterior en un plazo definido y con una pérdida expresiva de poder económico comparado con la inexistencia de restricciones. Por ejemplo, el desfase entre el dólar mayorista y el blue fue de 88.14% el 17 de septiembre de 2021 (Cronista, s.f.). Es decir, en cada dólar vendido, la empresa recibe ARS 98,16 en el mayorista contra ARS 185,00 que recibiría en el blue.

El intercambio comercial de servicios entre Argentina y el resto del mundo fue de USD 4.904 millones en el segundo trimestre de 2021. El 43% correspondió a la cuenta de crédito, es decir exportaciones. Sobre esa cuenta, Estados Unidos aparece como principal cliente con el 36,6% del total. El restante, 57% correspondió a la cuenta de débito (importaciones), con Estados Unidos, también, como principal socio comercial argentino acumulando 31,3%. Si se compara en términos interanuales, hubo un aumento del 12% en las exportaciones y 26,4% en las importaciones de servicios. Aun así, el déficit en la cuenta duplicó (INDEC, 2021b).

Social

Distribución del ingreso y estilos de vida

En concordancia con el aspecto económico, los servicios financieros, como tarjetas de crédito, están muy condicionadas al nivel de consumo que tiene su público. La distribución de ingresos es clave para conocer los estratos de la población con sus respectivos poderes de compra. A su vez, el estilo de vida de cada estrato sea por su nivel socioeconómico o su cultura, define los gastos que tiene ese grupo poblacional. Grupos poblacionales de menores recursos destinarán un gran porcentaje de sus ingresos a los elementos básicos, como vivienda, servicios y alimentación, mientras que las personas con ingresos más altos pueden destinar una mayor parte al ocio y entretenimiento, con más probabilidades del uso de tarjetas de crédito.

Para el cuarto trimestre de 2020, el 45% de las familias argentinas se encuadraron en la clase media. De estas, el 28% se encontraron en la categoría de clase media baja (C3) y el 17%

restante, en la de clase media alta (C2) (Oliveto, Editorial - ¿Cuánto resistirá la clase media argentina?, 2021). Sobre el estilo de vida de la clase media, Oliveto (2021b) explica que las expectativas de consumo de ese grupo están conectadas con el dólar. Es decir, los “bienes icónicos” a los que la clase media baja aspira son los celulares, los calzados y las computadoras. Por su parte, la clase media alta ansía bienes como los viajes, los vehículos, la tecnología y la vestimenta.

Efectos de la pandemia del COVID-19

En apenas un mes de aislamiento consecuente de la pandemia de COVID-19 en el país, el consumo con tarjetas de crédito y compras en cuotas bajó un 50% en promedio. Debido a las incertidumbres sobre cuánto tiempo podrían durar las restricciones, las personas optaron por endeudarse lo menos posible. Los rubros que más ofrecían sus productos en cuotas fueron los más perjudicados por la pandemia como el turismo, indumentaria y hogar (NBS Bancos y Seguros, 2020).

El índice de desempleo cerró el año de 2019 en el 8,9%. Con la llegada de la pandemia y las restricciones, este número subió al 13,1% en el segundo trimestre de 2020 y luego bajó al 11% a finales de él. Por su parte, el índice de empleo pasó del 42,2% a finales de 2019, a 33,3% en julio de 2020 (momento de restricciones totales) y volvió a subir al 40,1% en diciembre del mismo año (Infobae, 2021).

Tecnológico

Nuevas tecnologías e I+D

Cada vez más las nuevas tecnologías predominan en el mundo demandando que las organizaciones financieras lo acompañen. La aparición de las *fintech* revolucionó la forma de brindar servicios financieros. Hoy en día existen 3 veces más *fintech* que bancos tradicionales en Argentina. Tecnologías, como el *smartphone* y el 4G, lo hicieron posible. A pesar de que las primeras poseen 8 millones de cuentas contra 71 millones de cajas de ahorros del sistema tradicional, el mercado de las *fintech* tiene mucho potencial para expandirse (Antón, 2021).

Actualmente, casi cualquier operación bancaria se puede realizar en minutos desde cualquier dispositivo móvil con conexión a internet. Además, el desarrollo de nuevas formas de pago y monedas digitales encriptadas traen un nivel mayor de seguridad y agilidad en las transacciones, incluso internacionales pudiendo llevar a una nueva revolución en el sistema actual.

Análisis del mercado mundial

La producción mundial de servicios financieros movió un total de USD 539.568 millones en 2020, lo que corresponde a un 4,12% más que el mismo período del año anterior. La suba es levemente inferior a la registrada entre el año 2016 y 2017 que fue del 7,46%. Pero la tendencia que se aprecia en el gráfico 1, desde el valor mínimo registrado en 2016 de USD 452.477 millones, es de ascenso. Si se considera el período 2016-2020 la expansión del mercado internacional de servicios financieros fue del 19,25% (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

Gráfico 1. Producción Mundial de Servicios Financieros

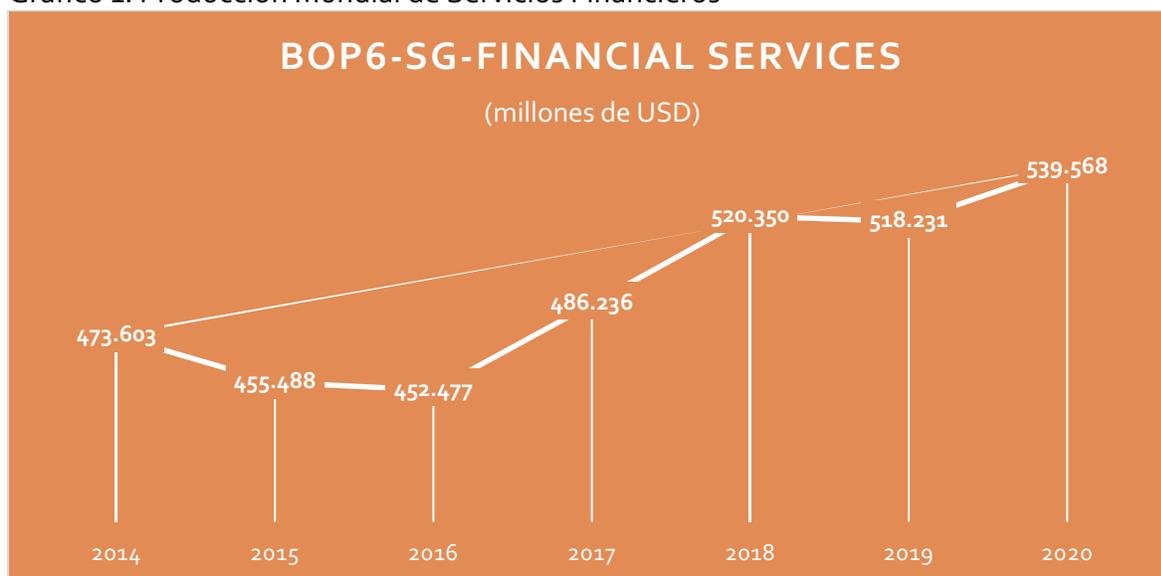


Gráfico 1 elaboración propia. Datos OMC (<https://bit.ly/3zno2ul>, s.f.)

Según datos de S&P Global, que se pueden analizar en la tabla 2, los 10 bancos más importantes del mundo por su cantidad de activos pertenecen a 5 países. Solamente China tiene cuatro bancos en el ranking, ocupando las primeras posiciones y conocidos como los “Cuatro Grandes”. El mayor de todos es el *Industrial & Commercial Bank of China*. A su vez, Estados Unidos y Francia tienen dos bancos en la lista, *JPMorgan Chase* y *Bank of America*, *BNP Paribas* y *Crédit Agricole Group*, respectivamente.

Si se considera solamente las diez principales entidades financieras mundiales, China detiene el 48,45% del total de activos, seguido por los Estados Unidos con el 17,39% y Francia con 16,29% (Feliba & Ahmad, 2021).

Tabla 2. Ranking Mundial de Bancos 2021

Ranking Mundial de Bancos 2021 (total de activos)

	Banco	País	millones de USD
1	Industrial & Commercial Bank of China	China	5.107.540
2	China Construction Bank	China	4.309.080
3	Agricultural Bank of China	China	4.167.060
4	Bank of China	China	3.737.810
5	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japón	3.407.800
6	JPMorgan Chase	EE. UU.	3.396.070
7	BNP Paribas	Francia	3.080.550
8	HSBC Holdings	Reino Unido	2.984.160
9	Bank of America	EE. UU.	2.819.630
10	Crédit Agricole Group	Francia	2.741.770

Tabla 2 elaboración propia. Datos S&P Global Market Intelligence (<https://bit.ly/3zrP5ET>, 2021)

En otro informe de S&P Global, en este caso para Latinoamérica, muestra que Brasil ocupa los primeros cinco puestos con los mayores bancos por cantidad de activos de la región. El principal banco de Latinoamérica es *Itaú Unibanco*. Por su parte, México aparece en segundo lugar con tres bancos en la lista, siendo el más importante, el Grupo Financiero BBVA.

Observando la tabla 3 sobre los 10 principales bancos de la región, el 75,11% del total de activos financieros en Latinoamérica están en Brasil, seguido por México con un porcentaje muy inferior, 16,11% (Adalaya & Ahmad, 2021).

Tabla 3. Ranking Latinoamericano de Bancos 2021

Ranking Latinoamericano de Bancos 2021 (total de activos)

	Banco	País	millones de USD
1	Itaú Unibanco	Brasil	388.830
2	Banco do Brasil	Brasil	326.160
3	Banco Bradesco	Brasil	308.990
4	Caixa Econômica Federal	Brasil	279.360
5	Banco Santander	Brasil	180.270
6	Grupo Financiero BBVA	México	135.920
7	Grupo Aval Acciones y Valores	Colombia	94.430
8	Banco Santander	México	92.360
9	Grupo Financiero Banorte	México	89.850
10	Banco de Créditos e Inversiones	Chile	79.000

Tabla 3 elaboración propia. Datos S&P Global Market Intelligence (<https://bit.ly/3mGBvdh>, 2021)

Según el Banco Mundial (2020), en 2020 a nivel planetario se registró la suba más expresiva en el porcentaje de participación de los “seguros y servicios financieros” en la cuenta total de servicios. Pasó de una serie estable de 8,5%, que regía desde 2009, a más de 11,2% en 2020.

Argentina siguió la tendencia mundial pero su porcentaje de participación de servicios financieros (y seguros) fue de apenas el 2.21% del total de servicios exportados. Aun así, superó su máxima histórica registrada en 1993 del 1.77%. Para tener una idea de lo que este porcentaje significa, ésta es la participación en otros países:

- Suiza: 26%.
- Estados Unidos: 23%.
- Alemania: 14%.
- Chile: 10%.
- Uruguay: 9%.
- Brasil: 5%.

Los países que más recibieron o importaron servicios financieros a nivel mundial fueron Luxemburgo y Estados Unidos, con un monto total mayor a USD 40.000 millones cada uno durante el año de 2019. Es decir, 23,7% y 22% respectivamente del total de los diez primeros. Reino Unido importó cerca de USD 25.000 millones, o 13,61%, en el mismo período. Países Bajos e Italia pagaron apenas un tercio del valor del líder mundial. Y Singapur cierra la lista de los diez primeros colocados con USD 7.626 millones desembolsados por servicios financieros (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

Gráfico 2. Importación de Servicios Financieros (Mundo 2019)

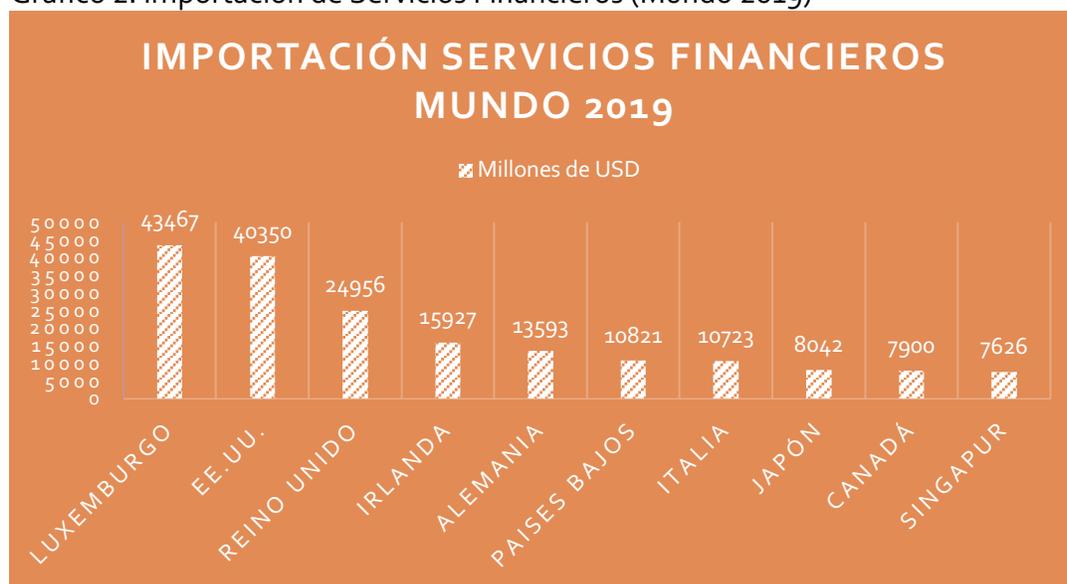


Gráfico 2 elaboración propia. Datos OMC (<https://bit.ly/3Bi6ssa>, s.f.)

A nivel latinoamericano, como se observa en el gráfico 3, los principales mercados a los que entidades extranjeras prestaron sus servicios financieros durante el año 2019 fueron México, Colombia, Chile y Brasil. Estos cuatro países suman casi el 70% del total de los diez que más recibieron esos servicios, totalizando USD 4.570 millones. Otros países como Panamá, Costa Rica, Argentina, Perú y Guatemala importaron sumas parecidas; alrededor de USD 287 millones. Uruguay, Paraguay, Venezuela y Honduras quedaron por debajo de los USD 100 millones cada una durante ese lapso (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

Gráfico 3. Importación de Servicios Financieros (Latinoamérica 2019)

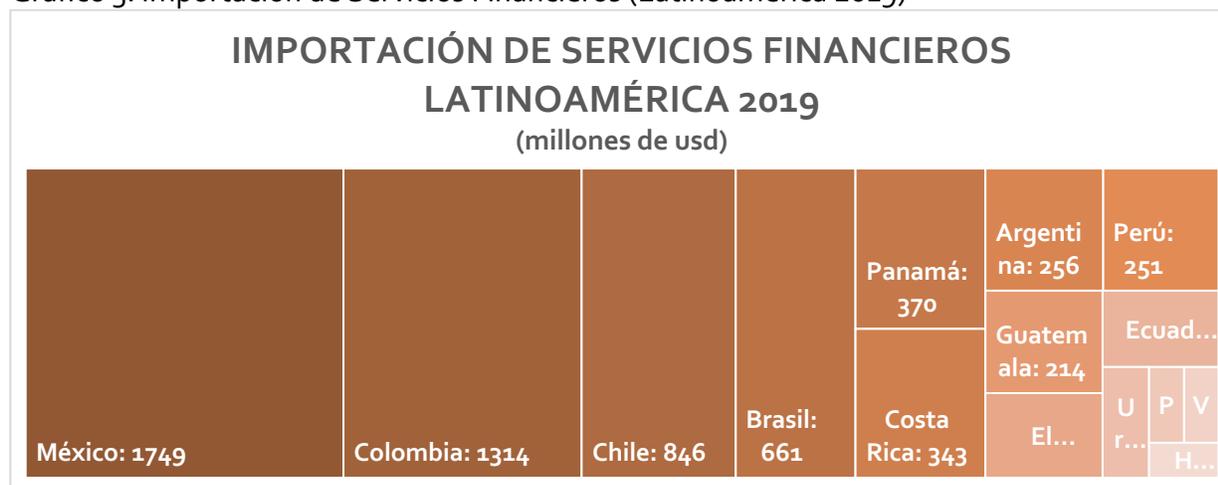


Gráfico 3 elaboración propia. Datos OMC (<https://bit.ly/3zsodS4>, s.f.)

Diagnóstico

En este capítulo se realiza el diagnóstico sobre los temas abordados en el análisis de situación. Es decir, se integran todos los conceptos descriptos en el análisis interno, externo y del mercado (mundial y latinoamericano) para una comprensión global.

Tarjeta Naranja S.A. es una compañía que nació en la provincia de Córdoba y ahora está presente en todo el territorio argentino. Posee una diversidad de servicios, pero su principal producto es su tarjeta de crédito. En los últimos veinte años la empresa intentó internacionalizarse hacia dos mercados, República Dominicana y Perú. No se puede definir los motivos de su retirada de esos mercados debido a la escasa información sobre la temática. Muchos cambios ocurrieron desde ese entonces, desde tratados de libre comercio de servicios hasta avances tecnológicos. Este nuevo contexto exige un nuevo análisis para conocer si se dan las condiciones tanto a nivel nacional como internacional para que la empresa pueda internacionalizarse con éxito.

Tanto a nivel mundial como a nivel latinoamericano, los bancos tradicionales son los principales productores de servicios financieros, aun así, es innegable el crecimiento de los bancos digitales (*fintech*) sobre esos bancos en los últimos años. Los teléfonos inteligentes y el 4G han hecho que casi cualquier trámite se pueda realizar a través de internet en cualquier lugar. Esto sumado a la pandemia del COVID-19, cuyos mandamientos son el distanciamiento social, evitar espacios cerrados y aglomeraciones con gran cantidad de personas, hizo que se profundizara la adopción de la tecnología en la vida financiera.

En este contexto de gran crecimiento, Tarjeta Naranja S.A. se ha dispuesto a seguir esos pasos y lanzó su propia Fintech llamada “Naranja X”. En ella se prestan sus servicios más importantes además de una cuenta para pagos y transacciones. Luego del análisis interno se destaca que la organización posee importantes fortalezas para emprenderse en una expansión internacional. Ya posee su *fintech* que puede adaptarse a otro mercado latinoamericano y la asociación con uno de los bancos más importantes del país le puede brindar financiamiento para este proyecto. A su vez, oportunidades como la recuperación económica para América Latina, prevista por el Banco Mundial, puede impulsar el sector de servicios haciéndolo aún más atractivo y rentable, constituyendo una oportunidad de expansión.

No se han encontrado información sobre el proceso de expansión de Tarjeta Naranja S.A. hacia República Dominicana y Perú, ni las razones para la selección de esos mercados. Por su

parte, Argentina hace parte del Mercosur, lo que le permite el ingreso con menor restricciones a los mercados de Brasil, Paraguay y Uruguay, y a otros países con los cuales el Mercosur tiene tratados de libre comercio, como es el caso de Chile y, aun no ratificado, Colombia. Esto brinda mayor facilidad y seguridad jurídica en una exportación de servicios con presencia comercial.

Por otro lado, existen varios factores a los que la empresa se debe enfrentar, tanto internos como externos. La organización demuestra dependencia en sus sucursales físicas, haciendo que exportar el servicio con esta característica elevaría considerablemente su costo ya que involucra un mayor gasto fijo con alquileres y personal capacitado. Además, existen elementos dentro de las variables políticas y económicas que amenazan el proceso de internacionalización como las inestabilidades políticas durante las elecciones y de las decisiones económicas tomadas en ese período. Actualmente el país se enfrenta a una crisis económica que se agravó con la pandemia y las restricciones, y la inestabilidad política que genera mucha desconfianza de los inversionistas. A su vez, existe un crecimiento de demanda en Latinoamérica de servicios financieros de menor costo, haciendo que *fintech* competidoras, como Nu Pagamentos S.A., ya hayan empezado su expansión a otros mercados latinoamericanos.

Este proyecto tecnológico-financiero que apareció en la década pasada y se aceleró con la pandemia sigue estando en su etapa de crecimiento. Esto supone, por un lado, una gran ventaja competitiva de la empresa y, por el otro, una oportunidad de expansión de su negocio hacia otros países de Latinoamérica que no tienen un desarrollo importante de las finanzas digitales.

Marco teórico

Para llegar con éxito al objetivo general, se delimitaron tres objetivos específicos. Cada objetivo específico se desarrollará en base a una teoría o herramienta. En este capítulo se presentan las teorías y herramientas necesarias para la investigación del trabajo que luego serán aplicadas a cada objetivo específico.

Conocer si se dan las condiciones macroeconómicas del país para la exportación de servicios financieros

Para este objetivo se utilizará el resultado de la investigación de Marija Lindemane, donde se definen los principales factores que influyen en un país que busca exportar sus servicios financieros. Para eso, la autora recabó información en diferentes informes financieros de entidades internacionales como el “Reporte de Competitividad Global”, “Índice de Libertad Económica”, “Doing Business”, etc. (Lindemane, 2011).

La autora utilizó la matriz de ponderación en uno de sus pasos para definir el peso que tiene cada ítem en el desarrollo exportador. Para este caso, también se utiliza esa matriz. Una matriz de ponderación es un cuadro donde; en la primera columna se definen los factores a estudiar, en la segunda el valor que tiene dicho factor y en la tercera su peso. En una cuarta columna se realiza la multiplicación del valor por el peso de cada factor (Hernández Ramírez & García G., 2018).

Debido a que el fin de esta teoría es conocer la posición de Argentina, se produce esta matriz cuatro veces. Una por Argentina y una vez por cada uno de los tres principales países exportadores de servicios a nivel mundial. Se promedian esos últimos y el resultado se lo compara con los valores del país de análisis.

Para un mejor análisis se utilizaron esos factores en su estado neutral, sin adjetivos. Los principales factores que definen la competitividad del país en las exportaciones de servicios financieros, basados en el artículo de Lindemane (2011), son:

1. Totalidad de impuestos que paga la empresa (% del total de ganancias).
2. Sofisticación del mercado financiero.
3. Restricciones en los flujos de capital (hacia el exterior).
4. Libre competencia en el sector.
5. Flujo de inversiones extranjeras.
6. Protección de los derechos de propiedad.
7. Integridad estatal.

Identificar qué mercado latinoamericano tiene mayor potencial para ofrecer el servicio

Para seleccionar el mercado al cual estará dirigido la propuesta de este informe, se deben evaluar las oportunidades de los diferentes mercados. En el caso de evaluar cada una de las oportunidades de mercado sería imposible cumplir con la cantidad máxima de páginas y el tiempo de este proyecto, por eso, se buscó un modelo más simplificado. El modelo formulado por Jannet

& Hennessey (1998) es el más indicado para realizar este análisis. Este modelo consta de una serie de filtros, en el cual se van descartando los mercados menos atractivos.

Según los autores, en el primer filtro (I) se analizan las variables macroeconómicas de cada país, como la existencia de tratados de libre comercio de servicios, nivel alto de acceso a internet y a las finanzas digitales. Como resultado se obtienen las oportunidades preliminares. En el segundo filtro (II) se buscan las variables que componen el mercado para el producto a comercializar, en este caso, servicios financieros. Es importante en este filtro estudiar si la demanda y tamaño del mercado son importantes, si la aceptación cultural es positiva y si los impuestos que se deben pagar son bajos. Aquí surgen las oportunidades posibles. Para el tercer filtro (III) se avoca a la microeconomía, con variables como la competencia, probabilidad de aceptación del producto y posibles costos de adaptación, además de una apreciación personal. El último filtro (IV) consta de variables corporativas (Jannet & Hennessey, 1998).

Este modelo permite evitar examinar todas las características de cada país, ya que se profundiza el estudio a medida que se descartan mercados que no cumplan con los requisitos del filtro anterior. Para llevar a cabo esta comparación se realizará un cuadro con donde se definirán con una respuesta afirmativa (SI) o negativa (NO) el cumplimiento del ítem en base a la información de cada país sobre el factor que se expone en cada filtro. Se utilizarán principalmente los filtros I, II y III, en el caso que sea necesario, el IV. Los países que integran la lista de análisis son todos los países de Latinoamérica excepto del Caribe. En caso de empate, con el resultado del último filtro aplicado se realizará un ranking para definir el mercado más rentable.

Generar una propuesta de internacionalización para la empresa

Con el mercado definido, se debe trabajar en el último objetivo específico de este informe; crear una propuesta de internacionalización. Esto se hace definiendo todos los aspectos importantes del marketing internacional para la exportación de servicios con presencia comercial. Es importante definir, por ejemplo, el producto, el público y la comunicación con sus potenciales clientes.

Para modelar esta estrategia se eligió el lienzo del modelo de negocios de Osterwalder & Pigneur (2010). Su objetivo es ordenar de forma simple y visual todos los aspectos importantes para una empresa y su modelo de negocio. El lienzo consta de nueve módulos:

- Segmentos de mercado.
- Propuestas de valor.
- Canales.
- Relaciones con clientes.
- Fuentes de ingresos.
- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Asociaciones clave.
- Estructura de costes.

En el segmento de mercado se define el público meta de la propuesta que va desde un nicho hasta un mercado masivo. La propuesta de valor es la solución que se brinda con el producto o servicio comercializado. Todo lo que brinda valor, sea su precio, innovación, rendimiento, personalización, etc. Los canales se refieren a cómo la empresa se va a comunicar con el segmento del mercado a cerca de la propuesta de valor, sea directo o indirecto. La relación con los clientes, donde su nombre lo explica claramente, puede ser desde la atención personalizada hasta el autoservicio dependiendo del tipo de segmento de mercado y canal elegido. La fuente de ingresos hace referencia a cómo la empresa generará ingresos con su producto o servicio, puede ser por uso, cuota de suscripción o con publicidad. Los recursos claves se refieren al origen del financiamiento de la organización, se dividen en varias categorías; físicos, intelectuales, humanos y económicos. En las actividades claves están las actividades que deben hacerse para poner en funcionamiento el modelo de negocios observando los factores como producción, resolución de problemas y uso de plataformas/red. Las asociaciones claves destacan el tipo de relación que tendrá la empresa con sus proveedores y asociados, que pueden darse para la optimización y economías de escala, reducción de riesgo e incertidumbre o para la compra de determinados recursos y actividades. Por último, en la estructura de costes se define el flujo de los recursos obtenidos y su utilización, dependiendo de los objetivos de la organización pueden estructurarse según los costes en sí mismo o según el valor que tiene el producto (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El resultado de este lienzo se plasma en un cuadro con la información más relevante de cada módulo de manera que sea fácil de reconocer y entender.

Desarrollo

En el apartado anterior se presentaron las teorías y herramientas de cada objetivo específico. En este capítulo se pone en práctica cada herramienta para llegar a cada uno de esos objetivos y, consecuentemente, alcanzar la respuesta del problema formulado en el objetivo general.

Conocer si se dan las condiciones macroeconómicas del país para la exportación de servicios financieros

Primero se deben definir los principales países exportadores a nivel mundial que serán utilizados para la comparación. Según datos de la Organización Mundial del Comercio (s.f.d) los países que más exportaron servicios en valores totales en USD durante el 2019 fueron Estados Unidos, Reino Unido, Luxemburgo, Singapur y Alemania. Teniendo en cuenta que Luxemburgo y Singapur se consideran países con índices muy bajos de impuestos sobre los servicios financieros, no generan una métrica confiable para esta comparativa. Por lo tanto, los países seleccionados son Estados Unidos, Reino Unido y Alemania.

Como se puede apreciar en el gráfico 4, los puntajes en general de Argentina, en comparación a las principales potencias en la exportación de servicios financieros, son inferiores, pero se mantienen cerca del promedio de referencia. En lo que corresponde al primer factor (porcentaje de impuestos sobre las ganancias de las empresas), Argentina tiene un puntaje más alto al promedio; 211 contra 201. El detalle de los puntajes y el peso de cada factor se pueden encontrar en el Apéndice de este texto.

A su vez, en los factores cuatro, cinco y seis sobre la libre competencia, flujo de inversiones extranjeras y protección de los derechos de propiedad el resultado de Argentina es similar, aunque más bajo, que los países de referencia. Los factores dos y siete se alejan negativamente de los promedios.

El puntaje más distante del promedio analizado es el factor tres, definido por las restricciones de flujo de capital hacia el exterior. En este punto se considera en tres niveles las restricciones; abierto (100), controlado (50) y cerrado (0). Estados Unidos y Reino Unido tienen libre flujo de capitales, mientras que Argentina y Alemania mantienen un control.

Gráfico 4. Comparación de factores: Argentina vs Principales Mercados

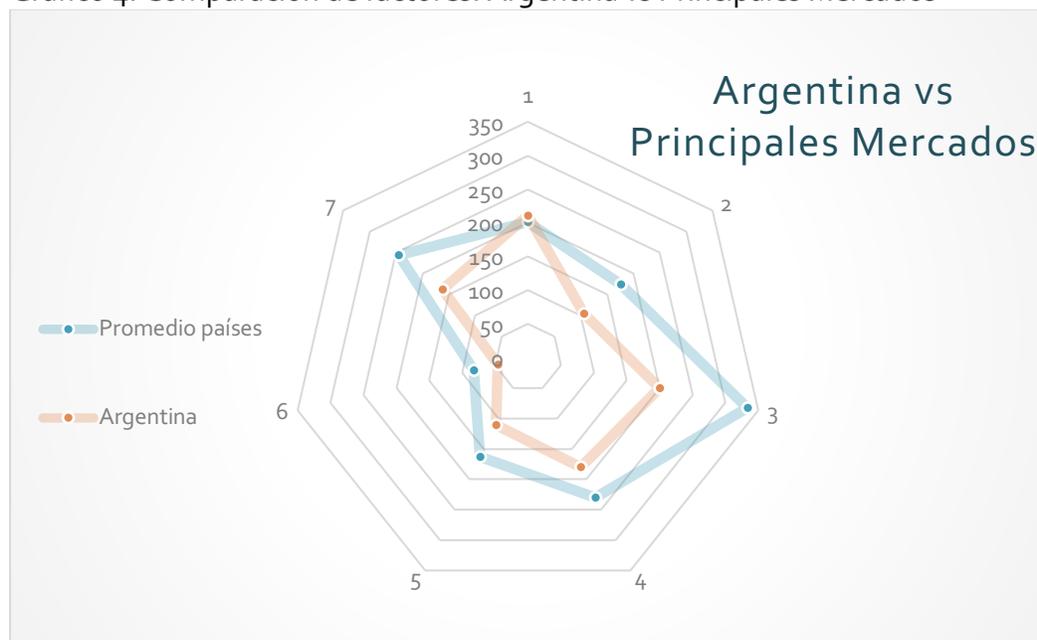


Gráfico 4 Elaboración propia.

Como conclusión, Argentina tiene una perspectiva superior sobre impuestos comparado con Alemania y Reino Unido, por ejemplo. Además, la libre competencia, flujo de inversiones extranjeras y protección de los derechos de propiedad en Argentina siguen el mismo camino que los países de referencia. Pero, en la sofisticación de su sistema financiero y la integridad estatal son puntos que mejorar, y principalmente trabajar para liberar el flujo de capitales para poder fomentar las inversiones de empresas argentinas en el exterior y aumentar su presencia comercial.

Identificar qué mercado latinoamericano tiene mayor potencial para ofrecer el servicio

La selección de los países en base a los diferentes filtros se realiza a partir de la aprobación (SI) o desaprobación (NO) de cada país en cada factor. El orden de los factores dentro de cada filtro define el nivel de importancia. Es decir, el primer factor tiene un peso mayor que el último dentro del filtro. Cada filtro consta de tres factores. En la tabla 4 se aprecia el proceso simplificado. Todo el proceso se puede encontrar en su tabla correspondiente en Apéndice.

Tabla 4. Resultado en la aplicación de cada filtro en la selección de países

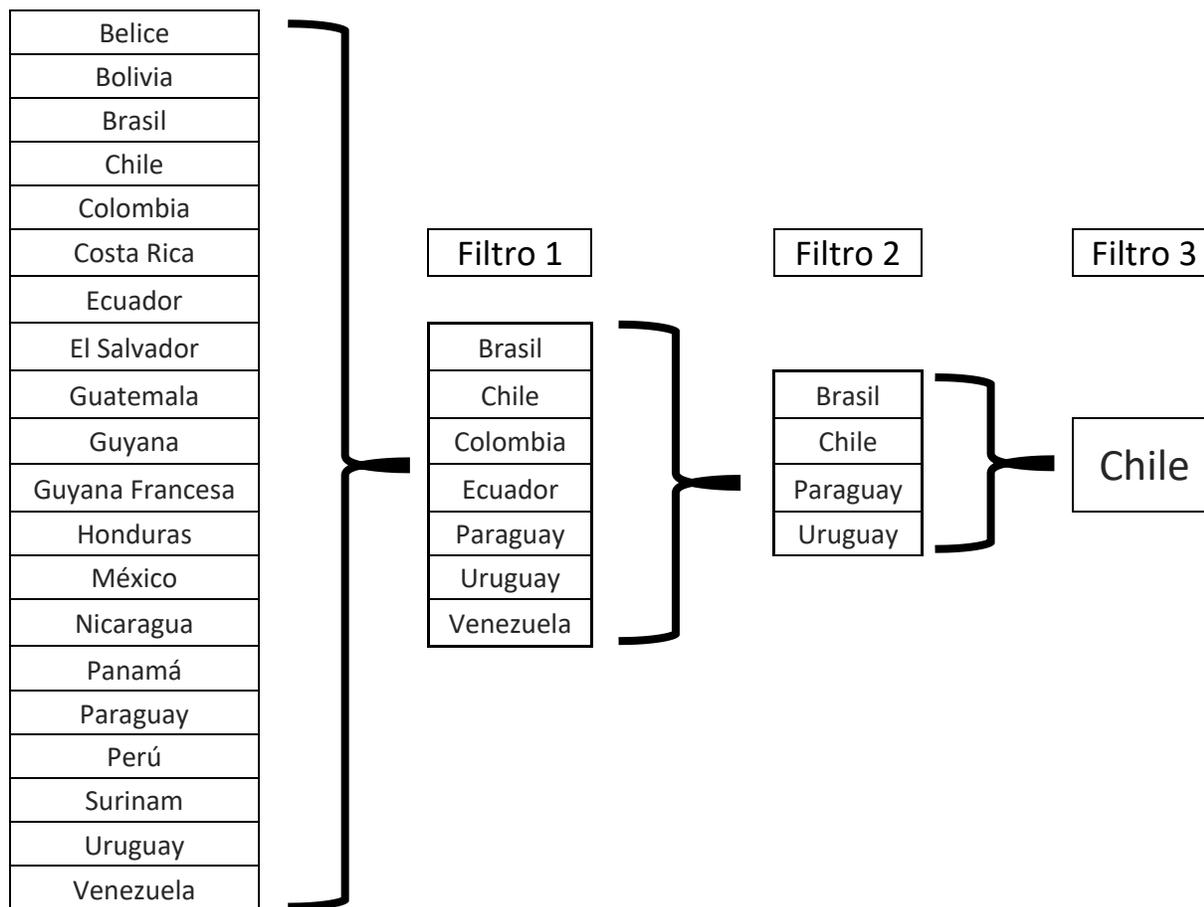


Tabla 4 Elaboración propia.

En el primer filtro se analizó primeramente la existencia de tratados de libre comercio de servicios (TLCS). El resultado fue que siete países de los veinte tienen un TLCS vigente con Argentina. También se buscó conocer si el nivel de acceso a internet de su población es mayor al 60%, donde nueve países aprobaron ese factor y doce países resultaron tener una cantidad de cuentas de depósitos en los bancos mayor a 500 por cada 1000 habitantes, lo que corresponde al acceso de la población a las finanzas. El resultado fue que Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela aprobaron el primer filtro.

Al analizar si la demanda de la banca móvil, es decir, el uso de *smartphones* para las transacciones bancarias es mayor o igual al 25% en los países seleccionados, en cuatro países resultó positivo. Por su parte, al investigar la existencia de fintechs en esos territorios, todos los países poseen algún desarrollo propio. En lo que corresponde al nivel de impuestos a pagar (*Tax*

Burden), cuatro países obtuvieron un puntaje mayor a 72. El filtro dos arrojó que Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay pasen a la siguiente etapa.

Para definir el mercado objetivo se comparó el índice de libre competencia de empresas de esos países, en los cuales sólo dos resultaron tener un puntaje mayor a 70. Además, la diferencia de idiomas es un factor importante en el desarrollo del producto por lo que Brasil es el único país que exige la necesidad de adaptación en este sentido. Por último, en el nivel de oferta de cada país, la mitad de los mercados aprobó este factor con una proporción población/fintech mayor a 200.000.

En conclusión, el país que mejor se encaja con la propuesta es Chile. De todos los factores analizados, apenas en uno de ellos obtuvo un valor negativo, lo que hace el mercado con mayor potencial para recibir la inversión de Tarjeta Naranja S.A. a través de su fintech Naranja X.

Generar una propuesta de internacionalización para la empresa

En este objetivo se definen todos los aspectos relacionados a la propuesta de internacionalización desarrollada para Tarjeta Naranja S.A. En la tabla 5 se encuentran los aspectos claves del lienzo de modelo de negocios que están expuestos en detalle a continuación.

Para el segmento de mercado se eligió el “Mercado Segmentado”, a partir del cual se definieron a los jóvenes adultos (18-30 años) de clase media/media-baja como el nicho más importante debido a su manejo de finanzas digitales con mayor facilidad y los adultos (30-50 años) de clase media/media-alta con mayor uso de herramientas digitales y manejo de *smartphones*.

Entre las opciones de asociaciones clave se priorizó las asociaciones para “Compra de Determinados Recursos y Actividades”, es decir, parcerías, por un lado, con proveedores de servicios locales como empresas de pago y, por otro, con medianas y grandes empresas para descuentos exclusivos con la marca.

En la propuesta de valor se destacan la “Novedad” y la “Accesibilidad”; la primera apunta a romper con la estructura tradicional de los bancos y brindar un servicio diferente a los clientes, y la segunda apostar en la accesibilidad de esos grupos a los servicios de la empresa, sobre todo el público más joven, es decir, a su primera cuenta bancaria o de pagos y tarjeta de crédito.

Para atraer ese público se definió como el canal “Directo”, exclusivamente el de las publicidades, principalmente en la web y en redes sociales donde se encuentra nuestro público objetivo, pero también en medios de comunicación y en la vía pública.

La relación con el cliente será “90% Servicio automático y 10% Asistencia personal”. En un 90% la interacción del cliente será a través de la aplicación móvil, donde el cliente gestionará todo sobre su cuenta y tarjeta de crédito. En el 10% restante el cliente tendrá asistencia personalizada y humana como un diferencial.

Para la subsistencia de la empresa se definió que la fuente de ingresos sea por “Gastos de Corretaje” y “Cuota por Suscripción Premium”. Con respecto al público más joven, la principal fuente de ingresos de la empresa debe ser por las comisiones en las transacciones que realice con su tarjeta de crédito en los comercios y que pueden ser negociadas con las empresas de tarjetas de crédito en la búsqueda del menor costo posible para ese público. Por su parte, para el grupo de mayor edad y poder adquisitivo se definió una cuota de suscripción *premium*, por ejemplo, una cuenta *Black* o *Signature* con beneficios exclusivos.

Los recursos claves a los que debe avocarse la empresa son principalmente los “Humanos” y los “Económicos”. Existe la necesidad de capital humano para la atención personalizada a los clientes y en el desarrollo y mantenimiento de los softwares en el cual se basa la *fintech*. En lo económico está a necesidad de capital para generar crédito para los clientes.

Las actividades claves que deben ser priorizadas son las de “Plataformas/Red”. Teniendo en cuenta que toda la operatoria de la fintech Naranja X se realiza desde un *smartphone*, las actividades principales están asociadas directamente con la tecnología y el acceso desde la red.

Por último, la estructura de costes está definida específicamente según los “Costes”. Teniendo en cuenta que una parte del público corresponde a personas con rentas de clase media y media-baja, lo que se plantea es ordenar esta estructura según los costes con el objetivo de optimizar al máximo el valor para el cliente a fin de ofrecer el producto con el menor precio, inclusive gratis.

Tabla 5. Modelo de Negocios de Tarjeta Naranja S.A.

<p>Asociaciones clave </p> <p>*Compra de determinados recursos y actividades</p>	<p>Actividades clave </p> <p>*Plataformas/Red</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>*Novedad *Accesibilidad</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>*Servicio automático 90% *Asistencia personal 10%</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>*Mercado Segmentado</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>*Según costes</p>	<p>Recursos clave </p> <p>*Humanos *Económicos</p>	<p>Fuentes de ingresos </p>	<p>Canales </p> <p>*Directo</p>	<p>Fuentes de ingresos </p> <p>*Gastos de Corretaje *Cuota por Suscripción Premium</p>

Tabla 5 Elaboración propia en base a (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El lienzo de modelo de negocios es la base para el desarrollo del proyecto en el país seleccionado. Este lienzo puede modificarse a medida que el negocio lo necesite y debe adaptarse a la realidad del momento, por lo que puede sufrir modificaciones a medida que se desarrolla la internacionalización.

En este capítulo se puso en práctica el análisis necesario para concluir cada objetivo específico. Se comparó a Argentina con los principales exportadores de servicios a nivel mundial para conocer las condiciones que tiene el país con respecto a esas potencias, luego se definió el mercado objetivo para desarrollar la internacionalización y por último se definió la estrategia que debe adoptar la empresa en su proceso.

Conclusiones

Con toda la información expuesta en los capítulos anteriores se llega a la resolución del objetivo general de este trabajo.

Tarjeta Naranja es una empresa cordobesa que gracias a la visión de sus fundadores ahora tiene presencia comercial en todo el país. Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades que existen en la empresa y en el mercado, respectivamente, ésta se encuentra en un momento propicio para encarar nuevos desafíos en el exterior, siempre teniendo en cuenta el avance de competidores en otros mercados y que debe subsanar su dependencia a las sucursales físicas, algo que ya lo viene haciendo con su *fintech* Naranja X.

Queda claro que Argentina no tiene las mismas condiciones internas que otros países que son grandes exportadores de servicios financieros. Esto se debe, en gran medida, a las inestabilidades políticas y económicas que afectan de forma contundente el desarrollo de ese potencial exportador. Aún así, la expansión de las *fintech* por el país demuestra que el desarrollo tecnológico y las condiciones de mercado son muy favorables para las empresas del sector. A su vez, la pandemia del COVID-19 hizo que el proceso de digitalización, especialmente de los servicios financieros, se acelerara en todo el mundo, definiéndose una importante oportunidad para la expansión de esos servicios hacia mercados poco explorados.

Durante el proceso de selección del país se analizaron diferentes aspectos como la existencia de tratados de libre comercio de servicios entre Argentina y los países latinoamericanos y el nivel de acceso a internet en esos mercados. El resultado fue que Chile es el mercado más promisor de América Latina para la expansión de los servicios de Tarjeta Naranja S.A.

Se generó, entonces, una propuesta de modelo de negocios, donde se definieron aspectos importantes para que la empresa pueda internacionalizarse con el mercado y producto definido. Esta propuesta puede ir cambiando con el paso del tiempo y adaptándose las necesidades de la organización.

En conclusión, la perspectiva para los próximos años tanto para la empresa cuanto para el mercado latinoamericano de servicios financieros, principalmente el digital, es positiva. Aun así, se deben tener en cuenta los aspectos políticos y económicos del país en los próximos años.

Bibliografía

- Adalaya, F., & Ahmad, R. (12 de Abril de 2021). *TOP 50 LARGEST BANKS IN LATIN AMERICA AND CARIBBEAN BY ASSETS*. Obtenido de S&P Global: <https://bit.ly/3mGBvdh>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: MacMillan.
- ALADI. (Diciembre de 2020). Obtenido de Asociación Latinoamericana de Integración: <https://bit.ly/3u3kZFL>
- ALADI. (s.f.). *Acuerdos Actuales - AAP.CE N° 72*. Obtenido de Asociación Latinoamericana de Integración: <https://bit.ly/3CrLM1r>
- Ámbito. (29 de Junio de 2021). *El Banco Central cruzó a Mercado Pago por la suba de comisiones*. Obtenido de Ámbito: <https://bit.ly/3sSTU7z>
- Antón, M. (18 de Agosto de 2021). *En Argentina, la cantidad de fintech ya triplica a los bancos tradicionales: por qué son boom pese a la crisis*. Obtenido de iProUp: <https://bit.ly/3mFv8Xq>
- Banco Central de Chile. (18 de Mayo de 2021). *Estadísticas*. Obtenido de Banco Central de Chile: <https://bit.ly/3gmEgwc>
- Banco Central de la República Argentina. (Julio de 2021). *Estadísticas - Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <https://bit.ly/3sPTI9i>
- Banco Central de la República Argentina. (s.f.). *Carta Orgánica*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <https://bit.ly/3DqMDB1>
- Banco de España. (s.f.). *Balanza de pagos y posición de inversión internacional*. Obtenido de Banco de España: <https://bit.ly/3goUxRw>
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial - Datos*. Obtenido de Seguro y servicios financieros (% de las exportaciones de servicios comerciales): <https://bit.ly/3D8Idi6>
- Cronista. (s.f.). *Dolar*. Obtenido de Cronista: <https://bit.ly/3AkcLvj>
- Feliba, D., & Ahmad, R. (23 de Abril de 2021). *Research - The world's 100 largest banks, 2021*. Obtenido de S&P Global: <https://bit.ly/3zrP5ET>
- Fondo Monetario Internacional. (s.f.). *World Economic Outlook (April 2021)*. Obtenido de International Monetary Fund: <https://bit.ly/2WvKGC2>
- Gobierno de Chile. (s.f.). *Acuerdos Comerciales Vigentes - Chile-Mercosur*. Obtenido de Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales: <https://bit.ly/3nP3VCw>
- Gobierno de la Nación Argentina. (s.f.). *Convenios para evitar la doble imposición*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://bit.ly/3kkU1Gy>
- Grupo Banco Mundial . (Junio de 2021). *Perspectivas Económicas Mundiales - América Latina y el Caribe*. Obtenido de Banco Mundial: <https://bit.ly/3kA1r7K>
- Grupo Financiero Galicia. (s.f.). *Tarjeta Naranja*. Obtenido de Galicia: <https://bit.ly/3jiw3uP>
- Hernández Ramírez , J., & García G., M. J. (11 de Noviembre de 2018). Modelos multicriterio para evaluar proyectos de desarrollo social [Nueva versión]. *Escuela Internacional CIMPA-UNESCO/REALMA-COLOMBIA*. Obtenido de <https://bit.ly/3F3FmaQ>
- INDEC. (22 de Junio de 2021). *Balanza de pagos, PII y deuda externa*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://bit.ly/3zbJ5QC>
- INDEC. (16 de Septiembre de 2021b). *Cuentas Internacionales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://bit.ly/2VWYgtF>

- Infobae. (25 de Marzo de 2021). *Economía - Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020: llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos*. Obtenido de Infobae: <https://bit.ly/3EH2onL>
- InfoNegocios. (05 de Junio de 2014). *El efecto Ruda no se puede clonar: Tarjeta Naranja también se retira de Perú*. Obtenido de InfoNegocios: <https://bit.ly/3ypSDGn>
- Jannet, J., & Hennessey, H. (1998). *International Marketing Management: Strategies and Cases*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing Decimocuarta Edición*. México: Pearson.
- KPMG. (s.f.). *Archivos*. Obtenido de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <https://bit.ly/39s9T3D>
- Lindemane, M. (2011). Country's strategy in export of financial services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol 24*, 960-971.
- Loungani, P., Papageorgiou, C., & Wang, K. (13 de Abril de 2017). *Blog Dialogoafondo*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://bit.ly/3DokKcC>
- NBS Bancos y Seguros. (Abril de 2020). *Bancos - Uso de tarjetas de crédito durante la pandemia*. Obtenido de NBS Bancos y Seguros: <https://bit.ly/3zkvLsg>
- Nu Pagamentos S.A. (s.f.). *Imprensa*. Obtenido de NuBank: <https://nubank.com.br/imprensa/>
- Oliveto, G. (27 de Abril de 2021). *Editorial - ¿Cuánto resistirá la clase media argentina?* Obtenido de Appvisor: <https://bit.ly/3kP7sxB>
- Oliveto, G. (26 de Julio de 2021b). *Economía - Análisis - La Argentina dual: corazón de clase media, bolsillo de clase baja*. Obtenido de La Nación: <https://bit.ly/38ohqzT>
- Organización de los Estados Americanos. (s.f.). *Acuerdos - PROTOCOLO DE MONTEVIDEO SOBRE EL COMERCIO DE SERVICIOS DEL MERCOSUR*. Obtenido de Sistema de información sobre Comercio Exterior: <https://bit.ly/3hOln6e>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Data*. Obtenido de WTO: <https://bit.ly/3zno2ul>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Data - Importación Latinoamericana Servicios Financieros*. Obtenido de WTO: <https://bit.ly/3zs0dS4>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Data - Importación Mundial Servicios Financieros*. Obtenido de WTO: <https://bit.ly/3Bi6ssa>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.d). *WTO DATA*. Obtenido de WTO: <https://bit.ly/3DQX7ZO>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Risso, N. (18 de Agosto de 2021). *Página 12*. Obtenido de Otros tres unicornios argentinos y ya suman 11: <https://bit.ly/3kljLBw>
- Rivas Molina, F. (15 de Septiembre de 2021). *ELECCIONES PRIMARIAS EN ARGENTINA - Crisis política en Argentina: renuncian los ministros de Cristina Fernández de Kirchner*. Obtenido de El País: <https://bit.ly/3lCoEq9>
- Sticco, D. (02 de Marzo de 2019). *El sector financiero crece en cantidad de clientes, pese a que se derrumbaron varios negocios*. Obtenido de Infobae: <https://bit.ly/3jndhCL>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Reporte de Caso - Tarjeta Naranja*. Obtenido de Instructure: <https://bit.ly/3gnNkks>
- Yahoo Finance. (s.f.). *MERVAL*. Obtenido de Yahoo Finance: <https://yhoo.it/3kjhbgo>

Apéndice

1. Cuadro del Análisis Objetivo Específico 1

Argentina

Factor	Valor	Rango	Corrección	Peso (1-5)	Ponderación
1. Totalidad de impuestos que paga la empresa (% del total de ganancias).	70.4	0-100	70.4	3	211.2
2. Sofisticación del mercado financiero.	3.69	0-7	52.71	2	105.42
3. Restricciones en los flujos de capital (hacia el exterior).	50	0-100	50	4	200
4. Libre competencia en el sector.	60	0-100	60	3	180
5. Flujo de inversiones extranjeras.	55	0-100	55	2	110
6. Protección de los derechos de propiedad.	46.1	0-100	46.1	1	46.1
7. Integridad estatal.	54	0-100	54	3	162
					1014.72

Estados Unidos

Factor	Valor	Rango	Corrección	Peso (1-5)	Ponderación
1. Totalidad de impuestos que paga la empresa (% del total de ganancias).	76	0-100	76	3	228
2. Sofisticación del mercado financiero.	5.96	0-7	85.14	2	170.28
3. Restricciones en los flujos de capital (hacia el exterior).	100	0-100	100	4	400
4. Libre competencia en el sector.	80	0-100	80	3	240
5. Flujo de inversiones extranjeras.	85	0-100	85	2	170
6. Protección de los derechos de propiedad.	79.7	0-100	79.7	1	79.7
7. Integridad estatal.	76.8	0-100	76.8	3	230.4

				1518.38

Reino Unido**Factor**

1. *Totalidad de impuestos que paga la empresa (% del total de ganancias).*
2. *Sofisticación del mercado financiero.*
3. *Restricciones en los flujos de capital (hacia el exterior).*
4. *Libre competencia en el sector.*
5. *Flujo de inversiones extranjeras.*
6. *Protección de los derechos de propiedad.*
7. *Integridad estatal.*

Valor	Rango	Corrección	Peso (1-5)	Ponderación
64.9	0-100	64.9	3	194.7
6.77	0-7	96.71	2	193.42
100	0-100	100	4	400
80	0-100	80	3	240
80	0-100	80	2	160
87.6	0-100	87.6	1	87.6
86.5	0-100	86.5	3	259.5
				1535.22

Alemania**Factor**

1. *Totalidad de impuestos que paga la empresa (% del total de ganancias).*
2. *Sofisticación del mercado financiero.*
3. *Restricciones en los flujos de capital (hacia el exterior).*
4. *Libre competencia en el sector.*
5. *Flujo de inversiones extranjeras.*
6. *Protección de los derechos de propiedad.*
7. *Integridad estatal.*

Valor	Rango	Corrección	Peso (1-5)	Ponderación
60.4	0-100	60.4	3	181.2
5.68	0-7	81.14	2	162.28
50	0-100	50	4	200
70	0-100	70	3	210
80	0-100	80	2	160
78.8	0-100	78.8	1	78.8
81.5	0-100	81.5	3	244.5
				1236.78

Factor	Promedio países	Argentina
1	201	211
2	175	105
3	333	200
4	230	180
5	163	110
6	82	46
7	245	162

2. Cuadro del Análisis Objetivo Específico 2

Referencias

<i>TLCS</i>	Tratado de Libre Comercio de Servicios
<i>NAI</i>	Nivel de Acceso a Internet (>60% población)
<i>NAFD</i>	Nivel de Acceso a Finanzas (nº cuentas de depósitos > a 500 cada 1000 adultos)
<i>IDBM</i>	Importante Demanda de Banca Móvil (≥25% del total)
<i>ACP</i>	Aceptación Cultural Positiva (existencia de fintechs)
<i>IB</i>	Impuestos Bajos (puntaje > 72 en <i>Tax Burden</i>)
<i>LC</i>	Libre Competencia (puntaje > 70 en <i>Business Freedom</i>)
<i>SNAP</i>	Producto sin necesidad de adaptación (Idioma)
<i>BO</i>	Baja Oferta (proporción de población/fintech > 200.000)

El orden dentro de cada filtro es del más al menos influyente

<i>País</i>	Filtro 1			Aprobado	Filtro 2			Aprobado	Filtro 3			Aprobado
	TLCS	NAI	NAFD		IDBM	ACP	IB		LC	PSNA	BO	
<i>Belice</i>	NO	NO	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Bolivia</i>	NO	NO	NO	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Brasil</i>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO
<i>Chile</i>	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<i>Colombia</i>	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	-	-	-	-
<i>Costa Rica</i>	NO	SI	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Ecuador</i>	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	-	-	-	-
<i>El Salvador</i>	NO	NO	NO	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Guatemala</i>	NO	NO	NO	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Guyana</i>	NO	NO	NO	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Guyana Francesa</i>	NO	NO	NO	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Honduras</i>	NO	SI	NO	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>México</i>	NO	NO	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Nicaragua</i>	NO	SI	NO	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Panamá</i>	NO	SI	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Paraguay</i>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO
<i>Perú</i>	NO	NO	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Surinam</i>	NO	NO	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Uruguay</i>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
<i>Venezuela</i>	SI	NO	SI	SI	S/D	SI	NO	NO	-	-	-	-