 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p><b>CASO DE ESTUDIO</b> <b>TRABAJO DE GRADO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b></p>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

## **NUBANK: EL DESAFÍO DE SU INTERNACIONALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA**

Caso<sup>1</sup> preparado por Mariana Muñoz Arcila<sup>2</sup>, Laura Calderón Galvis<sup>3</sup> y Desiderio Cano Martínez<sup>4</sup>

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

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


---

<sup>1</sup> Este caso debe usarse con fines académicos, únicamente como base para la discusión en clase. No debe ser usado como fuente de información primaria o secundaria y tampoco pretende juzgar la estrategia gerencial aplicada en la organización. Algunos datos y cifras se han modificado y el escenario del caso es ficticio.

<sup>2</sup> Mariana Muñoz Arcila, Administradora de Negocios. Universidad Eafit. Estudiante de la Especialización en Gerencia de la Institución Universitaria de Envigado en el año 2023.

<sup>3</sup> Laura Calderón Galvis, Contadora Publica. Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Estudiante de la Especialización en Gerencia de la Institución Universitaria de Envigado en el año 2023.

<sup>4</sup> Desiderio Cano Martinez, Administrador Educativo. Universidad San Buenaventura. Psicólogo Universidad de Antioquia. Especialización Psicología Clínica. Universidad del Norte. Maestría Educación y Desarrollo Humano. Universidad de Manizales. Estudiante de la Especialización en Gerencia de la Institución Universitaria de Envigado en el año 2023.

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

## 1. Análisis del sector

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

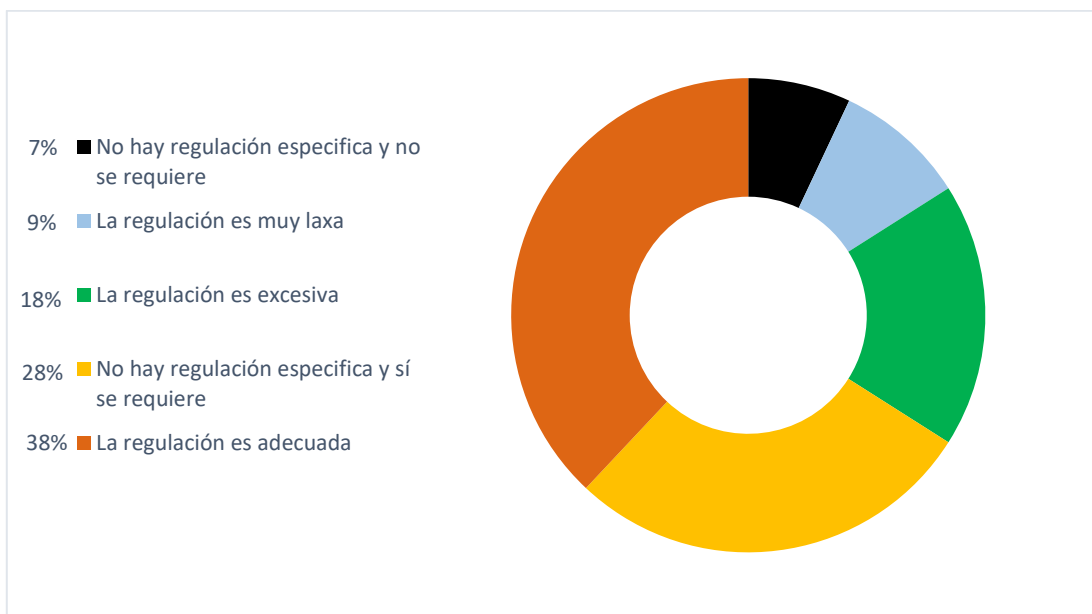
A raíz de las transformaciones en el sector financiero, surgió un nuevo tipo de negocio conocido como Fintech, caracterizado por un alto componente tecnológico en sus operaciones. La principal ventaja competitiva de estas empresas radica en la libertad que ofrecen al cliente para gestionar su dinero. Muchas de estas entidades han lanzado productos digitales al mercado, antes físicos, agilizando su comercialización, reduciendo costos operativos y disminuyendo el costo de venta. Aunque aún persiste una preferencia por los productos y canales tradicionales, la tendencia hacia productos digitales continúa en aumento (González, 2020).

En lo que respecta a la regulación en el mercado Fintech en América Latina, el crecimiento de esta industria ha impulsado reformas significativas en las políticas existentes, siempre con el objetivo de mantener la estabilidad financiera y fomentar la cultura del acceso a servicios digitales por parte de los usuarios.

La figura 1 muestra la percepción sobre el entorno regulatorio en América Latina, según una encuesta realizada a una muestra de 657 startups Fintech en la región.


**Figura 1**

*Percepción del entorno regulatorio para empresas Fintech en América Latina*



Finnovista, et al (2022, p. 147)

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

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

**Tabla 1**

*Sector financiero en Argentina y Panamá a 2020*


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

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

## **2. Historia Nubank**

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

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

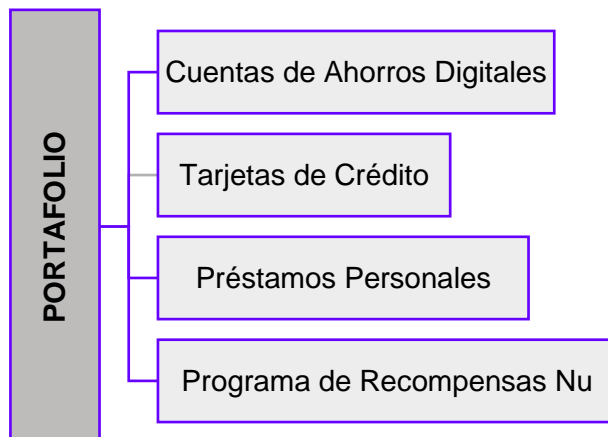
	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

En 2021, Nubank dio un paso crucial al expandirse a México, marcando su entrada en un mercado internacional. El lanzamiento fue bien recibido, y las estrategias corporativas revelan planes para continuar la expansión a otros países de América Latina en los años venideros. En el mismo año, Nubank anunció una nueva ronda de financiamiento de Serie G, recaudando alrededor de 750 millones de dólares, elevando la valoración de la empresa a aproximadamente 30 mil millones de dólares y consolidándola como una de los startups más valiosos de América Latina (Carvajal, 2021). Nubank se posiciona como una de las bancas digitales más grandes del mundo, cerrando el año 2022 con 74.6 millones de clientes y presencia en Brasil, México y Colombia (La República, 2023).


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

**Figura 2**

*Portafolio de Nubank*



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

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>


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

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

### **3. Análisis Argentina**

Se encontraban reunidos David Vélez, originario de Colombia, junto con sus socios Cristina Junqueira y Edward Wible, llevando a cabo un análisis del proceso de internacionalización que se avecinaba. En este contexto, propusieron considerar variables relevantes específicas de Argentina y Panamá, países que habían sido definidos por ellos.

Con el propósito de tomar la mejor decisión respecto a la incursión de la banca digital en dichos mercados, se procedió a analizar los datos presentados a continuación en la tabla 2:

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

**Tabla 2**

*Indicadores Argentina*


INDICADORES	2019	2020	2021
<b>Población (millones de hab.)</b>	44.938.712	45.376.763	45.808.747
<b>PIB Per Cápita (dólares a precios actuales)</b>	\$ 9.963,7	\$ 8.496,4	\$ 10.636,1
<b>Inflación – IPC</b>	2,2%	1,9%	3,5%
<b>Desempleo</b>	9,8%	11,5%	9,6%
<b>Crecimiento del PIB</b>	-2,0%	-9,9%	10,4%
<b>Deuda externa (% PIB)</b>	88,8%	102,8%	80,9%
<b>Remesas de trabajadores y compensación de empleados, recibidas (Porcentaje del PIB)</b>	0,1%	0,2%	0,2%
<b>Riesgo país</b>	2,062%	1,387%	1,0%
<b>Índice de percepción de corrupción (IPC)<sup>5</sup></b>	45	42	38
<b>Tasa de interés real</b>	12,1%	-7,6%	-12,1%
<b>Población adulta con por lo menos una cuenta financiera</b>	82%	91%	---

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

Como análisis de los indicadores de la tabla número 2, se ha evidenciado que Argentina ha experimentado un crecimiento poblacional constante. Sin embargo, siendo un país abundante en recursos naturales, energía y agricultura, durante el período 2019-2020, atravesó momentos que sugerían el inicio de una posible recesión económica.

Este escenario se reflejó en indicadores clave como el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de desempleo, el PIB per cápita, el índice de percepción de corrupción y la deuda externa, siendo la Pandemia del COVID-19 un factor significativo que influyó en esta desaceleración económica. Análisis según Tabla 2 (Indicadores Argentina).

<sup>5</sup> Índice de percepción de corrupción: es el nivel percibido de corrupción en el sector público en una escala de 0 a 100, donde 0 significa muy corrupto y 100 muy limpio.

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

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


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

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

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

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



	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

#### 4. Análisis Panamá


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

**Tabla 3**

*Indicadores Panamá*

INDICADORES	2019	2020	2021
<b>Población (millones de hab.)</b>	4.219.000	4.279.000	4.351.267
<b>PIB Per Cápita (dólares a precios actuales)</b>	15.826,1	12.569,2	14.617,6
<b>Inflación – IPC</b>	-0,4%	-1,6	1,6%
<b>Desempleo</b>	7.1%	18.5%	11.3%
<b>Crecimiento del PIB</b>	3.0%	-17,9%	15,3%
<b>Deuda externa (% PIB)</b>	41,90%	65,56%	58,43%
<b>Remesas de trabajadores y compensación de empleados, recibidas (Porcentaje del PIB)</b>	0.9%	0.8%	0.9%
<b>Riesgo País</b>	0	0	0
<b>Índice de percepción de corrupción (IPC)</b>	36	35	36
<b>Tasa de interés real</b>	6.9%	9.0%	4.7%

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

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

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


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

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

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

## **5. Formas de internacionalización**

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

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

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

### Figura 3

#### *Formas de internacionalización*

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

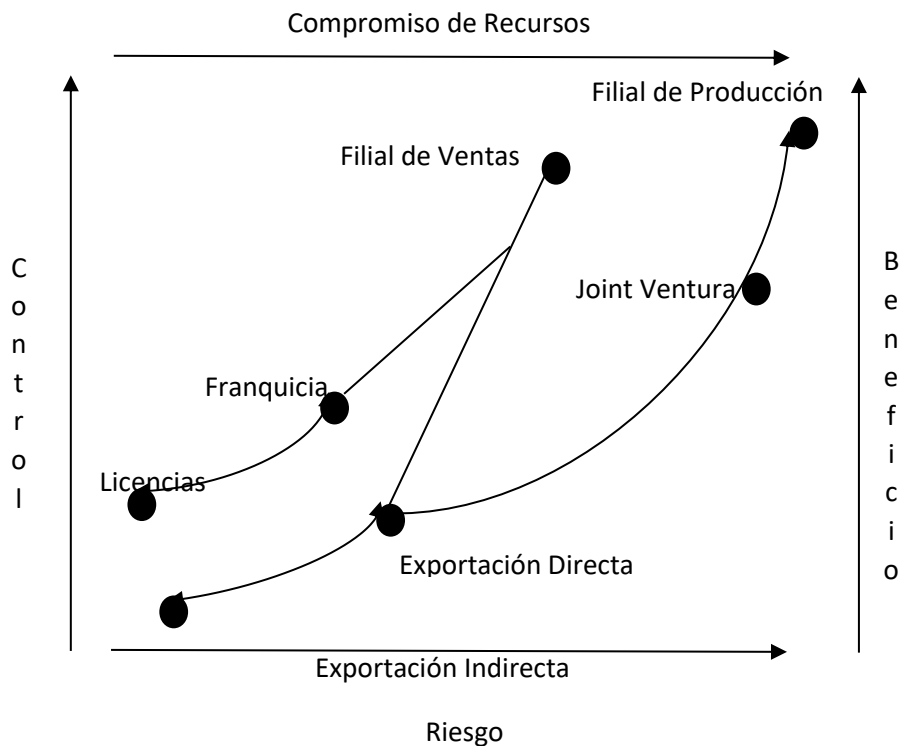
Tomado de: Diario del Exportador (2018)

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


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

**Figura 4**

*Maneras de internacionalización y su relación con factores relevantes.*




Tomado de: Diario del Exportador (2018)

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

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


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

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

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

## Referencias

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

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

González, M. C. (2020). Análisis de modelos de negocios: Transformación digital en la banca y las nuevas Fintech. [Trabajo de grado pregrado, Universidad de los Andes.] Repositorio.Uniandes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/48969/u833645.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La República. (2023, mayo, 05). En su carta anual, David Vélez celebró 10 años de Nubank y sus 80 millones de clientes. *Larepublica.co*.

<https://www.larepublica.co/finanzas/en-su-carta-anual-david-velez-celebro-10-anos-de-nubank-y-sus-80-millones-de-clientes-3619799>

Ministerio de Economía Argentina. (2020). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif\\_2020-23\\_vf\\_011220\\_con\\_prologo\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Informe Económico y Social, anual de 2020. El COVID-19 y su impacto en la economía de Panamá.

<https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2023/05/MEF-DAES-Informe-Economico-y-Social-Anual-2020.pdf>

Ministerio de la Presidencia. (2023, mayo, 16). Ministro Alexander: economía registra fuerte crecimiento impactando en la reducción de la pobreza extrema.

<https://www.presidencia.gob.pa/Noticias/Ministro-Alexander-economia-registra-fuerte-crecimiento-impactando-en-la-reduccion-de-la-pobreza-extrema>

Nubank. (16 de 10 de 2020). Obtenido de <https://blog.nu.com.co/debito-y-credito/>

Nubank. (2023). Sobre Nu. *International.nubank.com*.

<https://international.nubank.com.br/es/sobre-nu/>

Portada. (2022, mayo, 02). Ecosistema Fintech en Panamá en pleno desarrollo. *Revista Martes Financiero Panamá* <https://www.martesfinanciero.com/portada/ecosistema-fintech-en-panama-en-pleno-desarrollo/>


Repositorio digital CEPAL. (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022. Panamá. CEPAL

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/75/EE2022\\_Panama\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/75/EE2022_Panama_es.pdf)

Semana. (2020 20 de octubre). ¿Cómo funcionan las apps bancarias y qué ventajas tienen para su economía? *Revista Semana*.

<https://www.semana.com/economia/articulo/como-funcionan-las-apps-bancarias-y-que-ventajas-tienen-para-su-economia/202003/>

Startupeable. (2021, junio, 9). Nubank: Historia y Futuro del Banco Digital Más Grande del Mundo. *Startupeable.com*. <https://startupeable.com/nubank/>

	<b>CASO DE ESTUDIO TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b>	Código: <b>F-DO-0042</b>
		Versión: <b>01</b>
		Página <b>1 de 15</b>

Superintendencia de Bancos de Panamá. (2023). Listado de Bancos que Reportan FECI  
<https://www.superbancos.gob.pa/feci/formularios/listado-bancos>

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

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