



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE BIZUM EN EL MERCADO COLOMBIANO

Autora: María Carabias Abaitua

Director: Pedro Palencia Alacid

RESUMEN

La empresa española Bizum nació en el año 2016 con el objetivo de aportar velocidad, agilidad y comodidad al sector de la banca, específicamente a las transferencias inmediatas. Desde entonces, y a lo largo de los últimos cinco años, Bizum ha logrado ser uno de los servicios más imprescindibles de todos los Smartphones españoles. El éxito de Bizum, se debe en gran medida al contexto social actual y a la generación de la inmediatez que busca encontrar su comodidad en la velocidad. El objeto de estudio de este trabajo de fin de grado es plantear una estrategia de internacionalización de la empresa Bizum en el mercado latinoamericano, concretamente en Colombia, uno de los países de América del Sur con mayor potencial de desarrollo económico.

Palabras clave: internacionalización, Bizum, Colombia, entorno competitivo, mercado objetivo, método de entrada, marketing mix.

ABSTRACT

The Spanish company Bizum was born in 2016 with the aim of bringing speed, agility, and convenience to the banking sector, specifically to immediate transfers. Since then, and throughout the last five years, Bizum has managed to become one of the most essential services of all Spanish Smartphones. Bizum's success is largely due to the current social context, to the generation of immediacy that seeks to find comfort in speed. The purpose of this thesis is to propose an internationalization strategy for the company Bizum in the Latin American market, specifically in Colombia, one of the South American countries with the greatest potential for economic development.

Keywords: internationalization, Bizum, Colombia, competitive landscape, target market, entry method, marketing mix.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS	4
CAPÍTULO I: LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	6
1.1 La internacionalización empresarial.....	6
1.2 ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde?	6
1.3 Ventajas de la internacionalización.....	8
1.4 Desventajas de la internacionalización.....	9
1.5 Teorías de la internacionalización empresarial	11
1.5.1. La internacionalización desde una perspectiva económica	11
1.5.2. La internacionalización desde una perspectiva de proceso	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO	16
2.1 Historia de Bizum y modelo de negocio	16
2.2 Situación actual y proyección a futuro	18
2.3 Análisis DAFO.....	18
2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	20
2.5 Análisis del entorno competitivo.....	23
CAPÍTULO III: ANÁLISIS EXTERNO Y PLAN DE ENTRADA	26
3.1 Elección y estudio de mercado objetivo: Colombia.....	26
3.2 Oportunidad de negocio, ¿Por qué Colombia?.....	31
3.2.1. Perspectiva favorable de factores económicos y culturales	31
3.2.2. Reducción del uso del efectivo en Colombia	32
3.2.3. Adopción progresiva de los pagos inmediatos en el mercado colombiano.....	34
3.3 Selección del plan de entrada.....	35
3.4 Estrategia comercial: plan de marketing internacional	37
CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dificultades de internacionalización y soluciones.....	11
Figura 2: Diamante de Porter	13
Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter.....	21
Figura 4: Niveles de confianza ciudadana en el Gobierno de su país	27
Figura 5: Variación en el uso de los medios de pago a raíz de la pandemia.....	33
Figura 6: Medios de pago a través de dispositivos móviles en el último mes (2021).....	34

INTRODUCCIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN Y OBJETIVOS

Nos encontramos en un contexto económico en el cual la tecnología se ha convertido en una parte esencial de la vida de todo ser humano. La revolución digital ha transformado no solo la manera de trabajar en el ámbito laboral sino también el modo de comunicarse e interactuar. Además, el avance tecnológico ha impulsado una fuerte innovación de los medios de pago tradicionales. A lo largo de la última década, el sector de los pagos inmediatos ha evolucionado con una fuerte rapidez y creado nuevos escenarios donde muchos actores han visto su oportunidad para explotar y comercializar sus ideas. Es en este contexto en el que surgen las empresas tecnológicas enfocadas en las actividades financieras y de inversión, conocidas como las *Fintech*.

Bizum es una empresa española de pagos inmediatos que surgió a raíz de un proyecto en conjunto de las principales entidades bancarias del país. Desde su creación en 2016, la joven compañía ha logrado convertirse en el servicio de pagos inmediatos de referencia gracias a su sencillez, inmediatez y, sobre todo, su mayor ventaja competitiva: la seguridad y confianza que transmite al usuario por estar respaldado por la banca española.

Dado el éxito en su mercado doméstico, Bizum podría plantear el estudio de una estrategia de internacionalización. Teniendo en cuenta el contexto de gran competencia tanto nacional como global en el que se encuentra la industria de los pagos digitales, se ha considerado que la empresa española se encuentra en un momento idóneo para ampliar su operatividad y adentrarse en nuevos mercados.

Se ha seleccionado como mercado objetivo el mercado colombiano, al tratarse de uno de los países con mayor potencial de crecimiento y desarrollo económicos de Latinoamérica. Tanto por su perspectiva favorable de factores económicos como por su adopción progresiva de los pagos inmediatos en los últimos años, se ha considerado este mercado como el candidato más adecuado para el planteamiento hipotético de internacionalización de Bizum.

En el presente trabajo de investigación se planteará un plan de internacionalización de la empresa Bizum en el mercado colombiano. Los objetivos a los que dará respuesta el trabajo son:

1. Realizar un análisis interno de la compañía Bizum para poder definir las claves de su éxito.

2. Llevar a cabo un estudio de mercado de Colombia y plantear las razones por las que dicho mercado se ha considerado una oportunidad de negocio.
3. Plantear una estrategia de marketing internacional, así como seleccionar la estrategia de entrada más adecuada.
4. Enumerar los beneficios de la inmersión del negocio Bizum en Colombia tanto para el mercado objetivo como para la empresa española.

La metodología empleada para el desarrollo de la presente investigación corresponde a un estudio de caso. En primer lugar, se plantea la internacionalización empresarial desde una perspectiva teórica. A continuación, se realiza un análisis interno de la compañía, así como del mercado objetivo para posteriormente plantear la estrategia de internacionalización.

El trabajo se estructura en torno a tres capítulos, seguido de las conclusiones. En el primer capítulo se introducen las bases definitorias de la internacionalización empresarial junto con sus principales ventajas y desventajas. Además, se enumeran las principales teorías que dan forma al proceso de internacionalización desde dos perspectivas diferentes: económica y de proceso. El segundo capítulo recoge un análisis interno de la compañía Bizum, su entorno competitivo, así como su proyección a futuro. En el tercer y último bloque se estudia el mercado objetivo seleccionado y las oportunidades de negocio que presenta. Finalmente, se plantea la estrategia de entrada en el mercado, así como el plan comercial en base a las cuatro variables del marketing mix.

CAPÍTULO I: LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

1.1 La internacionalización empresarial

En el contexto económico actual, las empresas se encuentran en una situación en la que se deben enfrentar a un entorno de continuos cambios en un mercado competente donde se requiere la necesidad de una perpetua innovación para no quedarse atrás. Hoy en día no existe prácticamente ningún sector que no se haya globalizado y por ello es de nuestra costumbre escuchar términos como: “economía mundial”, “mercado mundial” o “globalización de los mercados”. (Piqueras, 1996)

Pero ¿qué cambios son los que han favorecido esta “mundialización” de los mercados? Acontecimientos como: la mejora en las comunicaciones, la homogeneización de los gustos y los hábitos de los consumidores, los crecientes procesos de M&A a nivel global, así como la deslocalización de producción son algunos de los cambios que han provocado la tendencia por parte de las empresas locales a optar por una apertura a los mercados extranjeros. (Piqueras, 1996)

Por ello, desde hace unos años, la internacionalización ha pasado a ser un factor clave para todas las empresas e incluso se considera una solución con la cual los empresarios deben contar si quieren lograr tanto un crecimiento como una supervivencia de su negocio. En definitiva, la globalización de los mercados ha obligado a las empresas a replantearse sus diferentes estrategias para no quedarse atrás y lograr adaptarse a esta nueva tendencia internacional. (Ortega & Espinosa, 2015)

¿Qué es exactamente la internacionalización? El proceso de internacionalización empresarial consiste en encontrar nuevos mercados de operación para implantar allí el negocio. Una empresa está internacionalizada cuando aparte de establecer una sucursal en un nuevo mercado, practica la importación y exportación de productos en ese mercado distinto al suyo de origen. En definitiva: la internacionalización empresarial consiste en desarrollar negocios en o con diferentes países cuyos mercados son ajenos a su entorno de origen. (Ortega & Espinosa, 2015)

1.2 ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde?

Con el fin de estudiar y comprender de manera correcta el proceso de internacionalización, se debe tratar de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Por qué

se internacionalizan las empresas?, ¿Cómo desarrollan el proceso?, ¿Dónde lo implementan?

Hoy en día, son corrientes las opiniones acerca de lo necesario que es para una empresa llevar a cabo una estrategia de internacionalización. Sin embargo, previamente es importante tener claras las razones por las que llevar a cabo dicha estrategia. Según Fanjul, existen cuatro razones fundamentales que responden a la pregunta de por qué las empresas implementan la internacionalización: por crecimiento, por adquirir una ventaja competitiva, por diversificación y para auto suministrarse inputs para su producción de bienes y servicios. (Fanjul, s.f.)

Un proceso de internacionalización supone para la empresa un crecimiento escalonado ya que conlleva a la ampliación de los mercados, que por consiguiente garantiza un aumento en la cifra de ventas. Por otra parte, facilita un aumento de competitividad del sector: provoca una disminución de costes ya que los mercados extranjeros pueden ofrecer materia prima más barata. Además, el crecimiento en el sector incita a adentrarse en economías de escala y a aprender estrategias de los nuevos competidores internacionales. (Fanjul, s.f.)

En tercer lugar, la internacionalización implica que el mercado se diversifique, lo que reduce los riesgos. Las empresas pasan de ser dependientes únicamente de su mercado nacional a tener dependencia de varios mercados, lo que evita la caída del negocio en caso de situaciones de crisis. En último lugar, aquellas empresas que dependen de inputs extranjeros utilizan la internacionalización como vía para suministrarse dichos bienes sin tener que depender de la importación. (Fanjul, s.f.)

En cuando a la pregunta del cómo, no existe una respuesta correcta que aplique a todas las empresas ya que cada una lleva a cabo su proceso de internacionalización de acorde a sus características, el mercado en el que desea adentrarse y el tipo de producto que comercializa, entre otros. A lo largo de los años han aparecido numerosas teorías que explican los diferentes posibles procesos que una empresa puede llevar a cabo para su plan de internacionalización como la teoría de la Internacionalización de Buckley y Casson de 1976, el modelo de Uppsala y el modelo de ciclo de vida del producto de Vernon, entre otros. (Piqueras, 1996)

En tercer y último lugar, elegir el mercado adecuado en el que llevar a cabo la expansión internacional no es una tarea fácil. Para tomar la decisión, las empresas deben plantear

previamente un análisis profundo tanto interno como externo para así identificar, por un lado, las carencias de su mercado y de su negocio y por otro, las necesidades que tienen los potenciales mercados y en cuáles dichas necesidades se podrán satisfacer mejor.

Es interesante mencionar que existe un concepto denominado distancia psíquica que intenta dar respuesta a la pregunta de dónde. Este concepto lo abordaron Johanson y Valhne en 1977 y se puede definir como el conjunto de elementos/factores que generan una barrera para el flujo de información desde el mercado de origen hasta el nuevo mercado. Estos factores son: la diferencia en el idioma, en la cultura, en el desarrollo económico, político y social, la educación y las costumbres en los negocios entre otros. (González & Vargas-Hernández, 2016)

Siguiendo la explicación de Johanson y Valhne, una empresa optará por elegir un país o mercado en el que encuentre una distancia psíquica más corta, como por ejemplo que se hable el mismo idioma o que existan rasgos culturales similares.

Por otro lado, es importante tener en cuenta el paradigma de Porter que también sirve para dar respuesta a la pregunta de dónde internacionalizarse. Porter propone un modelo que analiza por un lado la competencia tanto doméstica como internacional y por otro lado las fuentes de ventaja competitiva que ofrecen los países potenciales para la internacionalización. En conclusión, gracias al paradigma de Porter se puede confirmar que para encontrar su país “ideal”, las empresas buscan aquellas naciones que les aporten mayores ventajas competitivas. (Piqueras, 1996)

1.3 Ventajas de la internacionalización

Desde un punto de vista macroeconómico y teórico, no existe afirmación empírica que confirme que las empresas que operan en el exterior reciben mayores niveles de renta. Es más, los factores que determinan el crecimiento económico son por lo general factores internos: acumulación de capital, instituciones estables, panorama macroeconómico firme, etc. Aun así, se ha demostrado que la internacionalización favorece el crecimiento y supone ventajas tanto para la empresa como para la propia economía del país de origen. (Arahetes & Steinberg, 2013)

Algunas de las principales ventajas que pueden encontrar las empresas que opten por la internacionalización son:

- Más tamaño que conlleva a más producción de bienes y servicios.

- Mayor capacidad de realizar grandes inversiones.
- Al estar más acostumbradas a tratar mercados extranjeros, adquieren la capacidad de desenvolverse mejor en mercados muy competitivos.
- Forma de pensar y actuar más global lo que favorece la adaptación a nuevos entornos.
- “Tasa de mortalidad” menor que las empresas que solo operan en mercados nacionales ya que experimentan una diversificación de riesgos.
- Ventajas para otras empresas o para el nuevo mercado: en muchos casos, las innovaciones que traen consigo las empresas extranjeras pueden crear necesidad de demanda y cultivar nuevas ideas que hasta entonces escaseaban las empresas nacionales.
- Mayor facilidad de acceso a materias primas, productos o trabajadores a un coste más reducido y/o de mayor calidad que en el mercado doméstico. (Cuervo-Cazurra, 2004)

Sin embargo, no en todos los casos la teoría se aplica a la práctica y la operación de internacionalización no sale como se espera. Es por eso, que se antes de sumergirse en un proyecto de salida al exterior, las empresas deben plantear tanto los beneficios como las barreras que pueden encontrarse durante el largo camino que es la internacionalización empresarial. (Arahetes & Steinberg, 2013)

1.4 Desventajas de la internacionalización

Es cierto que las empresas se pueden encontrar con ciertas barreras de cara a iniciar su proceso de internacionalización. Por ello, es importante que dichas desventajas se analicen con antelación. Algunas de estas barreras pueden ser: insuficiencia tanto financiera como de conocimiento del mercado, de competidores o de consumidores extranjeros, falta de compromiso o de capital para la financiación del proyecto, un aumento de costes por gastos de fabricación, distribución y financiación de las exportaciones. Según Hollensen, los riesgos de la internacionalización se aglomeran en tres grupos: riesgos de mercado, riesgos comerciales y riesgos políticos. (Hollensen, 2011)

Los riesgos de adentrarse en un mercado extranjero pueden ser: la competencia en los mercados extranjeros, diferencias culturales y de lenguaje, dificultad de encontrar proveedores adecuados, diferencias en el uso y en las especificaciones de los productos

en los mercados extranjeros, entre otros. Por otro lado, las empresas también pueden encontrarse con determinados riesgos comerciales que afecten a su proceso de internacionalización: encontrar dificultades a la hora de obtener financiación, retrasos en los envíos y distribución de las exportaciones o tener que enfrentarse a fluctuaciones del tipo de cambio al realizarse los contratos en moneda extranjera. (Hollensen, 2011)

En último lugar y siguiendo la estructura de Hollensen, no se deben pasar por alto los posibles riesgos políticos que resultan de las relaciones comerciales entre el país de origen y el país anfitrión. Algunos de ellos son: restricciones gubernamentales, controles de divisas que imponen los gobiernos que pueden limitar la forma de pago de los consumidores extranjeros, diferencias de valor entre moneda nacional y extranjera, falta de asistencia gubernamental para superar las barreras de exportación y, por supuesto, la posibilidad de encontrarse con conflictos civiles en el mercado extranjero que pueda alterar cualquier tipo de relación comercial.

Son muchos los autores que han estudiado los riesgos que amenazan a las empresas durante su proceso de internacionalización. Entre ellos, también destaca el informe realizado por Álvaro Cuervo-Cazurra bajo el nombre “Dificultades en la internacionalización de la empresa”. En su caso, se han logrado identificar seis tipos de dificultades que, a su vez, se pueden agrupar en dos grupos. Por un lado, se encuentran las dificultades relacionadas con los recursos existentes de la empresa:

1. Dificultad de transmisión de recursos al mercado extranjero
2. Dificultad de transmisión de ventajas que ofrecen dichos recursos al mercado extranjero
3. La aparición inevitable de desventajas una vez se transfieren los recursos al mercado extranjero.

En el segundo grupo se encuentran aquellas dificultades que surgen por la escasez de recursos para lograr:

1. Convertirse en multinacionales
2. Ser competitivo en el nuevo mercado
3. Operar con éxito en el nuevo paradigma institucional

En la siguiente tabla (Figura 1) se pueden observar agrupadas las seis dificultades de la internacionalización que propone Cuervo-Cazurra y sus posibles soluciones:

Figura 1: Dificultades de internacionalización y soluciones

Tipo de dificultades	Soluciones
1) No se consigue la transmisión de recursos al extranjero	A) Intercambiar personal con el objetivo de transmitir conocimiento B) Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo y por qué se utilizan
2) No se consigue transmitir al extranjero las ventajas que ofrecen los recursos	A) Encontrar el segmento adecuado para la creación de valor y adaptar la operación
3) Los recursos transferidos generan desventajas en el extranjero	A) Adaptar los recursos a las características del mercado nuevo B) No relacionar imagen de empresa con imagen de país de origen para evitar los estereotipos
4) Carencia de recursos para convertirse en multinacional	A) Invertir en capacidad organizativa y de coordinación
5) Carencia de recursos para ser competente en nuevo mercado	A) Invertir en desarrollo del recurso B) Alianza con empresa local para obtener recursos necesarios
6) Carencia de recursos para operar en marco institucional	A) Contratar empleados locales B) Contratar consultores especializados

Fuente: Adaptado de (Cuervo-Cazurra, 2004)

1.5 Teorías de la internacionalización empresarial

Para analizar las propuestas teóricas que mejor explican el proceso de la internacionalización empresarial se debe aclarar que por un lado existen teorías que tratan de explicar la internacionalización desde una perspectiva más económica y por otro lado aquellas que la analizan como un proceso en sí. En primer lugar, dentro de las teorías que visualizan la internacionalización desde un punto de vista económico se van a analizar: la teoría de la internacionalización, la teoría de Dunning y la teoría de las ventajas competitivas de Porter. En el segundo grupo, la internacionalización como proceso, se profundizará en el modelo Uppsala, el modelo de ciclo de vida del producto de Vernon y el modelo de innovación.

1.5.1. La internacionalización desde una perspectiva económica

La teoría de la Internacionalización

Esta teoría tiene su origen en el trabajo publicado por Buckley y Casson en el año 1976, y se puede afirmar que la teoría se centra en los costes de transacción. Concretamente, intenta dar respuesta a la pregunta de por qué hay una organización jerárquica de las

transacciones de productos tanto intangibles como tangibles en vez de estar condicionadas a las propias fuerzas de los mercados. Además, la teoría explica que para que las empresas realicen inversiones en mercados extranjeros deben cumplirse dos condiciones:

1. Que la internacionalización de su actividad vaya a proporcionar una serie de ventas
2. Que mantener esta actividad y realizarla desde la empresa sea más eficiente que transferirla a empresas locales del país en cuestión.

En definitiva, esta teoría utiliza los costes de transacción porque trata de explicar que las razones por las que una empresa decide internacionalizarse, así como la forma de hacerlo dependen de una combinación de factores. (Cardozo, 2007)

La teoría eléctrica de Dunning

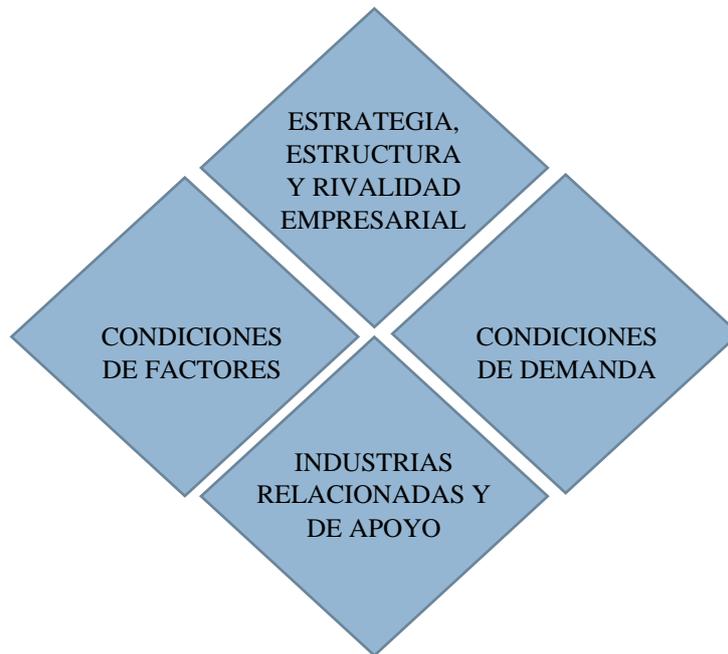
Dunning trató de explicar que la decisión de internacionalizarse es una decisión racional ya que se toma considerando por un lado todos los costes y por otro las ventajas de producir en el extranjero. Concretamente, deben cumplirse cuatro condiciones para que una empresa tome la decisión de internacionalizarse. (Cardozo, 2007)

1. En primer lugar, para una internacionalización exitosa, las empresas deben de contar con un número de ventajas propias superior a las de las empresas locales en materia de activos intangibles y derechos de propiedad.
2. La segunda condición es que a la empresa en cuestión le debe resultar más rentable internacionalizar dichas ventajas por sí misma antes que cederlas (vendiéndolas o alquilándolas) a otras empresas.
3. La localización de sus plantas productoras en el exterior tiene que ser rentable en base a factores como: el precio, el coste de transporte, la calidad, etc.
4. El plan de internacionalización debe encajar y tener sentido con la estrategia de la empresa a largo plazo.

Teoría de la ventaja competitiva de las naciones

Michael Porter realizó un estudio en su libro *The Competitive Advantages of Nations* (1990) en el que plantea un modelo para determinar las ventajas competitivas de una nación basado en cuatro factores. Este modelo se conoce como el Diamante de Porter.

Figura 2: Diamante de Porter



Fuente: Adaptado de (Trujillo, Rodríguez, Becerra Plaza, & Guzmán, 2006)

Los cuatro componentes del Diamante son los cuatro elementos que según Porter son determinantes para la existencia de una ventaja competitiva

- A. Condiciones de factores: existen los factores básicos (recursos naturales, el clima, la demografía) y los factores avanzados como la mano de obra cualificada, el sistema de educación, los recursos para investigación y tecnología. Según Porter, solo los avanzados facilitan la creación de la ventaja competitiva de una nación al ser más difíciles de copiar o superar por otros países. Sin embargo, también se consideran clave los factores básicos para algunos mercados como por ejemplo el factor demográfico y climatológico para sectores como el de la agricultura o las energías renovables.
- B. Condiciones de demanda doméstica: El hecho de que haya una alta demanda nacional incentivará la aparición de la ventaja competitiva nacional. Es decir, un país que demanda más el producto de la empresa ofrece tendrá muchas más posibilidades de ser el mercado elegido que un país que carece de dicha demanda. Por ello, a mayor demanda de los clientes nacionales, mayor esfuerzo por parte de la empresa para satisfacerla con sus productos.
- C. Industrias relacionadas y de apoyo: las empresas internacionalizadas, así como las grande multinacionales aportan cierta competitividad al país objetivo.

D. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial: un mercado competitivo siempre va a promover la necesidad de innovación. Es decir, si existe una rivalidad nacional empresarial, las empresas se verán obligadas a buscar tanto innovación como mayor eficiencia perfeccionando así sus estrategias e incentivando la competitividad del país.

1.5.2. La internacionalización desde una perspectiva de proceso

El modelo Uppsala

El modelo Uppsala fue establecido por Johanson y Valhne para explicar cómo y a dónde las empresas toman la decisión de internacionalizarse. El modelo explica que la empresa lleva a cabo el plan de entrada en un nuevo mercado de manera gradual según va adquiriendo experiencia a lo largo del proceso.

Según el modelo, la empresa experimenta cuatro fases ordenadas de menor a mayor implicación y compromiso de recursos en el nuevo mercado:

- 1) Actividades de exportación esporádicas
- 2) Exportaciones mediante representantes independientes
- 3) Establecimiento de una sucursal en el país
- 4) Establecimiento de unidades productivas en el país

A lo largo de las cuatro etapas, la experiencia de la empresa, así como la información que adquiere sobre el nuevo mercado aumenta de manera gradual. En definitiva, Johanson y Valhne explican que el conocimiento que tiene la empresa sobre el mercado se irá desarrollando gradualmente a medida que la empresa tenga más experiencia sobre el mismo.

Modelo de ciclo de vida del producto de Vernon

Vernon establece su teoría del ciclo de vida del producto para explicar cómo las empresas exportarán sus actividades en base a la etapa del ciclo de vida en el que se encuentren. De esta manera, será en las etapas posteriores en las cuales se procederá a la internacionalización. La atracción por adentrarse en un país extranjero aumentará según vayan creciendo los mercados extranjeros, la demanda se vuelva cada vez más inelástica y la mano de obra pase a ser un factor determinante para el desarrollo del negocio.

En líneas generales, las cuatro etapas de acorde al ciclo de vida del producto de Vernon serían:

1. Introducción. En la primera fase, el producto está orientado en su totalidad al país doméstico.
2. Crecimiento. La actividad exportadora empieza a valorarse y las inversiones en plantas de fabricación en países extranjeros comienzan a aumentar.
3. Madurez. El mercado de origen está saturado por lo que se busca la inmersión en países con mano de obra barata y mayor demanda de producto
4. Declive. Se procederá al abandono del país doméstico por la inexistencia de demanda del producto

Modelo de innovación

Este modelo tiene su origen en Estados Unidos y expone que la internacionalización es un método de innovación esencial para las pequeñas y medianas empresas. Trata de explicar que la decisión de internacionalizar debe ser entendida como una manera de realizar una innovación empresarial.

Lo que más destaca del modelo es que las decisiones que se toman en el proceso de internacionalización junto con las del proceso de innovación son acumulativas. Las etapas que se seguirán para desarrollar la actividad internacionalización serán: (1) Mercado doméstico, (2) Pre-exportadora, (3) Exportación experimental, (4) Exportación activa y (5) Exportadora comprometida.

En líneas generales, estos tres últimos modelos tratan de definir la internacionalización desde la perspectiva de un proceso evolutivo y gradual. El carácter genérico de este enfoque explica pues que las capacidades de internacionalización se adquirirán a través de un aprendizaje acumulativo o secuencial. (Melin, 1992)

Habiendo analizado las diferentes teorías de internacionalización tanto desde la perspectiva económica como desde la perspectiva de proceso, se puede concluir que no existe una única teoría de internacionalización que se aplique correctamente a todas las empresas que busquen exportar su actividad a mercados extranjeros. Se puede afirmar también que ninguno de los modelos es más relevante o aplicable que otro. Por ello, una vez realizado el análisis interno de la compañía Bizum se tratará de encontrar aquel modelo que se adapte mejor a las características de la compañía.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO

2.1 Historia de Bizum y modelo de negocio

Bizum es una empresa española que nació en el año 2016 con el objetivo de facilitar los pagos online dentro de la banca española a través de la creación de un método seguro, inmediato y sencillo. Tan solo un año después, en 2017, la compañía registró su primer millón de usuarios. Actualmente, la compañía cuenta con un total de diecinueve millones de usuarios, treinta bancos afiliados y más de cinco mil ONG a las que se pueden realizar donaciones a través de su servicio. La razón de ser principal de Bizum es reducir los pagos en dinero efectivo en España. (Bizum, 2020)

Algunos de los bancos que actualmente ofrecen el servicio de Bizum a sus clientes afiliados son: Caixabank, Santander, BBVA, Sabadell, Unicaja Banco, Bankinter, IberCaja, entre otros. De esta manera, todos los afiliados de estos bancos tienen el servicio de Bizum incluido directamente en sus cuentas bancarias. Sin embargo, cabe destacar que el nacimiento de Bizum se debe a la aparición de un proyecto en conjunto de los bancos españoles para agilizar los pagos inmediatos entre particulares.

La idea de Bizum se remonta al año 2015 cuando el Banco Central Europeo comunicó que tenía la intención de evolucionar progresivamente hacia las transferencias inmediatas. En ese momento, el sector bancario español tomó la decisión de crear una plataforma que permitiese pagos instantáneos entre particulares de diferentes entidades bancarias, sin restricciones. Dicha plataforma tomó forma a través de Bizum, que tuvo su lanzamiento oficial en el año 2016. Además de las necesidades que exigía el Banco Central Europeo, Bizum también nació como una respuesta de las demandas de muchos clientes que solicitaban rapidez y mayor facilidad en los pagos, así como una nueva alternativa de la banca española frente a las emergentes empresas *fintech* que poco a poco se iban haciendo con el control de la industria de los pagos. (Ramírez, 2020)

Dentro de este contexto y bajo el nombre de Sociedad de Procedimientos de Pago S.L., se creó Bizum como resultado de un proyecto en conjunto de más de treinta entidades bancarias españolas. Gracias a ser fruto de un proyecto colaborativo de la banca española, Bizum nació con ciertas ventajas competitivas. Ángel Nigorra, director general de Bizum, afirma que, de no ser por las características de su lanzamiento como un proyecto respaldado por los grandes bancos españoles, no habría logrado su difusión tan rápida ni habría generado la confianza y seguridad que logró desde sus inicios. (Nigorra, 2016)

Cabe destacar que la empresa ha contado con el respaldo del Banco Central Europeo y el Banco de España desde su lanzamiento. Además, el hecho de que detrás del servicio está la entidad bancaria del usuario genera la confianza suficiente para que el cliente, en caso de cualquier incidencia, acuda a su entidad de confianza para la resolución de esta. En definitiva, la confianza que los usuarios tienen en Bizum se deriva de la que han adquirido de los bancos tradicionales de los que ya son clientes. (Nigorra, 2016)

Los pilares fundamentales del modelo de negocio de Bizum son: la inmediatez de su servicio, la universalidad en cuanto a su uso (compatible entre entidades bancarias diferentes) y el uso integral al permitir tanto pagos entre particulares como entre clientes y comercios. (García, s.f.) Sin embargo, se podría decir que la clave del éxito de esta Fintech es su simplicidad y facilidad en cuanto a su uso. El servicio se realiza en tres simples y rápidos pasos:

1. En primer lugar, el usuario elige el contacto de su agenda al que desea realizarle un pago inmediato.
2. Se introduce el importe a enviar.
3. El usuario recibe un SMS con un código que debe introducir para la confirmación de la transacción.

El número de teléfono del usuario será aquel que esté asociado a su cuenta bancaria, lo que permitirá el envío y recibo de dinero instantáneo a y de otros números de teléfono. El requisito esencial para poder utilizar Bizum es tener un teléfono móvil que esté asociado a una cuenta bancaria de uno de los bancos españoles que incluyen el servicio. Por el momento, no se permiten los pagos a (o entre) cuentas bancarias extranjeras, sin embargo, no es necesario que el número asociado sea estrictamente español. Es decir, si el número de teléfono es francés, por ejemplo, pero está asociado a una cuenta bancaria de un banco español como puede ser el Banco Santander, funcionará perfectamente sin ninguna restricción. (Ramírez, 2020)

Actualmente, el modelo de negocio de Bizum tiene cinco funciones (o áreas de actividad). Estas son: pagos entre particulares, donaciones a Organizaciones No Gubernamentales (ONG), negocios (las empresas pueden utilizar Bizum para promociones, descuentos e incluso realizar revoluciones a sus clientes), comercios electrónicos y comercios físicos. Este último es el objetivo para cumplir a corto plazo ya que la compañía está trabajando

para convertirse en una opción de método de pago en una tienda física a través de un *smartphone*. (Ramírez, 2020)

2.2 Situación actual y proyección a futuro

Aunque es cierto que Bizum nació con la intención de agilizar las transferencias entre particulares, hoy en día ya hay comercios (online) como Inditex, que cuentan con la opción de pago por Bizum como alternativa a un datáfono. Concretamente, son tres tiendas de Inditex las que ya permiten esta opción de pago en sus páginas web y aplicaciones: Massimo Dutti, Oysho y Stradivarius.

Ángel Nigorra cuenta en una entrevista realizada el pasado julio de 2021 que el objetivo de la empresa es seguir creciendo (Nigorra, 2016) Cabe destacar también la preocupación de que Bizum se convierta en el sustituto del modelo de negocio bancario. Sin embargo, según su director general, la competencia de Bizum no son los bancos sino el efectivo. Es importante tener en cuenta que Bizum ofrece ventajas para los bancos ya que aporta un servicio adicional al cliente. Además, ayuda a que clientes jóvenes y no tan jóvenes se familiaricen más con la digitalización de sus bancos. Por otra parte, gracias a Bizum los bancos ahorran en gestión de efectivo. (Nigorra, 2016)

En líneas generales, el equipo de Bizum considera que el año 2022 se ha presentado con numerosas oportunidades que deben aprovechar. En primer lugar, la empresa se ha planteado alcanzar un acuerdo con 75 000 comercios electrónicos para el cierre del ejercicio. Además, el equipo busca ampliar su plantilla de usuarios a un total de 23 millones, habiendo sido de 19 en el ejercicio pasado. Por otro lugar, se busca lograr un aumento en el volumen de transacciones tanto entre particulares como en comercio electrónico. (Bizum, 2022)

A pesar del éxito que está teniendo la empresa tanto en su mercado doméstico como fuera de sus fronteras, la compañía todavía no ha optado por saltar a los mercados extranjeros ya que su intención es hacerlo de una forma muy controlada para asegurar el éxito de la posible operación de una forma gradual y sostenible.

2.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO (también conocido como FODA) sirve para evaluar por un lado las Amenazas y Oportunidades del entorno en el que opera un negocio, y por otro lado las Debilidades y Fortalezas de la propia empresa desde una perspectiva más interna. Esta

herramienta de gestión que facilita la planeación estratégica y proporciona una cantidad de información muy útil para llevar a cabo acciones de mejora o proyectos de crecimiento, como puede ser un plan de internacionalización empresarial. (Charlton, 2020)

Para desarrollar correctamente el análisis DAFO es imprescindible identificar aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que generen un mayor impacto en la misión y visión de la empresa. La correcta identificación de estos cuatro factores tanto externos como internos facilitará la anticipación a posibles riesgos que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Olivera, 2011)

Para la aplicación correcta de la herramienta DAFO se definen a continuación la misión y la visión y de la empresa a analizar:

Misión

La misión de Bizum se define a través del “objetivo de extender los pagos inmediatos, aportándoles comodidad, rapidez y seguridad. Busca convertirse en la solución de pago por móvil preferida por los usuarios” (Bizum, 2020)

Visión

Bizum busca convertirse en la aplicación pionera a nivel europeo de pagos inmediatos y posicionarse como un medio de pago común y de uso diario entre particulares, clientes y comercios e incluso para donaciones a ONG.

A continuación, se plantean las fortalezas y debilidades internas del negocio seguidas de las amenazas y oportunidades del entorno en el que la empresa opera.

FORTALEZAS

- Proyecto colaborativo de la banca española.
- Negocio que aporta confianza y seguridad al consumidor por contar con el respaldo de los bancos.
- Servicio rápido adaptado a la generación de la inmediatez. Ventaja competitiva frente a las transferencias bancarias.
- Inexistencia de restricciones en transacciones entre usuarios de diferentes entidades bancarias.
- Servicio libre de comisiones para el usuario.
- Alta satisfacción del consumidor.

- Funcionamiento entre números de teléfono de diferentes países.

DEBILIDADES

- Únicamente funciona entre bancos españoles.
- En ocasiones el servicio se cae y no proporciona explicación respecto al error.
- No funciona sin tarjeta sim o con una tarjeta sim diferentes ya que requiere de confirmación a través de un código que exclusivamente se envía por SMS. No existe otra alternativa como el envío por email u otras plataformas.
- Los pagos no son anulables ni reclamables en caso de equivocación de contacto
- La toma de decisiones es lenta dada la colaboración de un gran número de entidades bancarias.
- No existe una única aplicación homogénea, sino que cada banco proporciona su propio diseño y formato.

AMENAZAS

- Entorno muy competitivo a escala internacional.
- Aumento de la aparición de Fintech de pagos inmediatos.
- Riesgo de incertidumbre de la industria por su carácter joven y novedoso.
- Reciente propuesta de los bancos europeos de crear un servicio de pagos inmediatos universal a nivel europeo.

OPORTUNIDADES

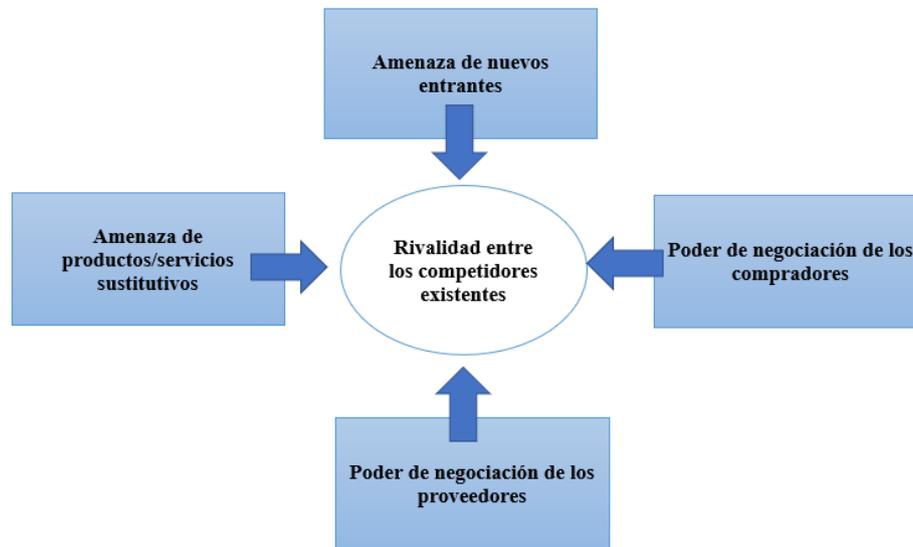
- Expansión rápida y masiva de los comercios online
- Preferencia del consumidor de los pagos digitales frente al uso de efectivo.
- Uso exclusivo del teléfono móvil para realizar un pago de las tarjetas de crédito físicas, tendencia al abandono de las tarjetas de crédito físicas
- Fuentes de ingresos potenciales: comisiones de los comercios
- Mayor acogida en el mercado español frente a sus competidores internacionales.

2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Llevar a cabo un análisis profundo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a un negocio a comprender como está estructurado el sector en el que opera y compite. Según Michael Porter existen cinco fuerzas determinantes del entorno competitivo de un sector: poder de negociación tanto de los proveedores como de los compradores, la amenaza de nuevos

entrantes, así como de los productos sustitutivos y la competencia entre los competidores ya existentes. Porter quiso destacar estas cinco fuerzas para subrayar que la competencia va mucho más allá de los rivales directos y actuales de un sector. Por ello, un análisis de las cinco fuerzas de Porter conlleva a un conocimiento mucho más exhaustivo de la interacción competitiva que existe dentro del sector de cada negocio. (Porter, 2008)

Figura 3: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia adaptado de (Porter, 2008)

1. Poder de negociación de los compradores

El poder de los clientes será mayor si su capacidad de influir en el precio, calidad o servicio es alta. Según Porter, su poder de negociación será relevante si: hay pocos clientes, el servicio del sector es estandarizado por lo que los clientes pueden encontrar otro equivalente o si el cambio de proveedor no supone costes significativos para el cliente. (Porter, 2008)

En el caso de Bizum, al no existir un servicio igual, que se ofrezca a través de las entidades bancarias, los clientes no tienen una gran oferta donde elegir pues ninguna otra Fintech de pagos inmediatos les ofrece las mismas facilidades y seguridad que Bizum. De todas maneras, el caso de Bizum es un caso especial ya que los usuarios utilizan el servicio de forma gratuita y son únicamente los comercios los que deben pagar una comisión.

2. Poder de negociación de los proveedores

Porter afirma que, si la plantilla existente de proveedores es menor, el poder de negociación disminuye. Por ello, la clave está en ampliar la cartera de proveedores, así

como crear alianzas a largo plazo con ellos. Un proveedor será más poderoso si no depende fuertemente del sector para sus ingresos, ofrece un producto/servicio diferenciado o no existe un sustituto que ofrezca lo que el proveedor puede ofrecer. (Porter, 2008)

Como proveedores de Bizum, encontramos por un lado los propios bancos ya que es gracias a ellos por lo que el servicio funciona pues, sin una cuenta bancaria española a la que vincular Bizum, el servicio sería en vano. Por otro lado, todos aquellos servidores de software que permiten el funcionamiento de Bizum forman parte de su red de proveedores. La capacidad que tienen estos proveedores en influir en los precios y servicios que ofrecen no es muy alta ya que el número de estos no es reducido. Además, habiéndose convertido Bizum en la empresa española de pagos inmediatos P2P de referencia, todos los proveedores tienen un alto interés en establecer relaciones comerciales con ella y por ello están más disponibles a adaptarse a los requisitos de dicha empresa.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Un sector dejará de ser atractivo si hay muchos productos sustitutivos que saturen el mercado y tengan precios más bajos. Los productos y/o servicios sustitutivos provocan una amenaza ya que marcan inevitablemente un límite al precio que se cobra por el producto o servicio. (Porter, 2008)

Cabe recalcar que un producto sustitutivo es aquel que satisface la misma necesidad, pero de manera distinta. Por ejemplo, bienes sustitutivos pueden ser el azúcar y la sacarina, el plástico y el aluminio, la gasolina y el Diesel. En el caso de Bizum, se considerarían servicios sustitutivos las transferencias bancarias, las tarjetas de crédito o débito, el dinero en efectivo e incluso las Crypto Wallets. Sin embargo, todas estas alternativas presentan una amenaza baja para el servicio de Bizum ya que con el rápido avance de las tecnologías los consumidores optan por el servicio que les ofrezca la mayor rapidez, seguridad y comodidad.

4. Amenaza de nuevos entrantes

Cuando surgen nuevos negocios que desean adentrarse en un sector, estos generan presión sobre los precios, costes y un deseo de participar en el mercado. Si la amenaza de nuevos entrantes es alta, la rentabilidad potencial del sector estará más limitada y los productos

que ya están establecidos deberán reducir sus precios para desalentar a los nuevos competidores. Se puede afirmar que el grado de amenaza que presentarán los nuevos entrantes a los ya establecidos dependerá de la altura de sus barreras de entrada: si las barreras de entrada son altas, los actores establecidos se verán menos amenazados. (Porter, 2008)

Las barreras de entrada de Bizum son altas ya que, debido a ser un proyecto en conjunto de toda la banca española, la empresa tiene una alta participación en el mercado español lo que dificultaría el éxito de nuevos competidores. Bizum ha logrado adquirir una alta diferenciación en el mercado pasando a convertirse en la aplicación de los pagos inmediatos de referencia.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

El nivel de competencia entre los negocios existentes es mayor cuando los competidores son iguales en tamaño y potencia y están muy comprometidos con alcanzar el liderazgo en su sector. En perspectiva nacional, dado que Bizum se ha convertido en la plataforma de pagos inmediatos de referencia y el servicio que ofrece, así como su modelo de negocio son únicos en el mercado español.

Por ello, dentro de España la rivalidad que experimenta Bizum es prácticamente nula. Sin embargo, a nivel internacional, el entorno competitivo es cada vez mayor y por ello la empresa puede encontrar mayores dificultades y barreras de entrada a la hora de querer establecerse en un mercado internacional. Empresas como Paypal, Revolut, Google Pay o Tikkie ofrecen servicios muy parecidos y por ello la fidelidad del cliente es mucho menor.

2.5 Análisis del entorno competitivo

Para llevar a cabo un estudio profundo del entorno competitivo de Bizum primero se debe tener en cuenta que la empresa, como aplicación de pagos inmediatos, sufre una presión de rivalidad desde dos perspectivas. En primer lugar, se enfrenta a la industria tradicional de pagos tanto en efectivo o en transacciones bancarias y, por otro lado, debe hacer frente al resto de *fintechs* que operan en su sector ofreciendo el mismo o parecido tipo de servicio. (Sun, 2020)

A nivel nacional, el principal competidor de Bizum es la aplicación Verse, empresa emergente española que al igual que Bizum, se crea para facilitar las transferencias entre

particulares (P2P) pero juega con la ventaja frente a Bizum de estar operativa en todo el mercado europeo. Además, Verse permite crear grupos de usuarios para facilitar los pagos y las deudas entre los miembros de un grupo ya sea para un viaje o una cena en grupo, por ejemplo. Sin embargo, el uso de Verse requiere a los usuarios la descarga de una aplicación específica ya que no funciona a través de las entidades bancarias, ventaja competitiva con la que cuenta Bizum frente a sus principales competidores. (Ramírez, 2020)

En el panorama internacional, Bizum se enfrenta a muchos competidores que además juegan todo un importante papel y buscan convertirse en líderes del sector multinacional de los pagos inmediatos. Las dos aplicaciones que ofrecen un servicio similar a Bizum, y que han logrado establecerse en el mercado internacional como las Fintech de pagos inmediatos de referencia son Revolut y PayPal.

Revolut, creada por un equipo británico, es una aplicación que a su vez te ofrece una tarjeta con la que realizar operaciones bancarias sin tener que hacer frente a comisiones y utilizando el tipo de cambio de divisa actual del mercado. La tarjeta se puede usar con más de 100 divisas distintas. Los servicios que incluye Revolut además del cambio de divisas libre de comisiones son: negociación de acciones, intercambio de criptomonedas y pagos instantáneos entre usuarios Revolut. A diferencia de Bizum, Revolut permite la vinculación con cualquier cuenta bancaria y permite los pagos inmediatos entre más de 30 países. (Revolut, 2022)

Sin embargo, como todos los servicios, Revolut también presenta sus desventajas. A diferencia de la banca española, el servicio de atención al cliente de Revolut es única y exclusivamente un servicio telefónico lo que dificulta muchas veces la cercanía. Además, no ofrece la seguridad que los usuarios de Bizum encuentran en su servicio al estar respaldados por las entidades bancarias españolas.

Por su parte, PayPal es una empresa de origen estadounidense que permite los pagos inmediatos de alcance global entre particulares. Centrada también en el nicho de mercado de pagos P2P (peer-to-peer) pero que, a diferencia de Bizum, la cuenta está vinculada a una dirección de correo electrónico. El hecho de estar asociada al correo electrónico y no al teléfono móvil o a cuentas bancarias únicamente de un país le permite tener la ventaja competitiva de presencia global de la cual carece Bizum. (Ramírez, 2020)

Además de Revolut y PayPal, otras aplicaciones como Google Pay o Tikkie (empresa holandesa similar a Bizum), se posicionan también como competencia potencial a tener en cuenta por Bizum a la hora de tomar la decisión de internacionalizarse.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS EXTERNO Y PLAN DE ENTRADA

En este último capítulo se estudiará y planteará la entrada de la empresa Bizum en un mercado en concreto, el mercado colombiano. La intención es dar respuesta a la pregunta de si realmente es el mercado colombiano una buena alternativa para el plan de internacionalización de Bizum. Para ello, se procederá a hacer un análisis PESTEL del país objetivo, para posteriormente poder explicar el por qué se ha identificado a Colombia como una oportunidad de negocio.

3.1 Elección y estudio de mercado objetivo: Colombia

A la hora de elegir el mercado de entrada para el plan de internacionalización de Bizum, es esencial analizar los beneficios potenciales. Se puede afirmar que España siempre ha servido de apoyo a Colombia para lograr su posicionamiento internacional: tanto como para ayudarle a adherirse a la OCDE en 2020 como para lograr el Acuerdo Comercial con la UE.

Además, existe un acuerdo bilateral entre ambos países que está en vigor desde el 22 de septiembre de 2007: El Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones. El objetivo principal es la intensificación de la cooperación económica en beneficio recíproco de ambas Partes Contratantes. (BOE, 2005)

Los existentes Acuerdos entre España y Colombia fundamentan que las relaciones bilaterales de ambos se mantienen a un nivel optimista: el vínculo es estrecho tanto por razones históricas como por la presencia de empresas españolas en Colombia y viceversa. (CEOE, 2019)

Si bien es cierto que se puede afirmar que existe una buena relación bilateral entre los mercados español y colombiano, es de importancia vital llevar a cabo un análisis PESTEL para analizar en profundidad los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la campaña de internacionalización de Bizum.

- **Factores políticos**

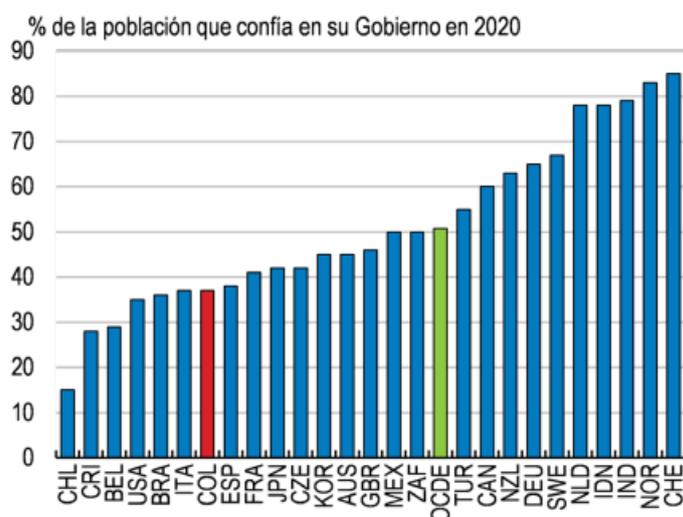
El sistema de gobierno de Colombia se caracteriza por ser una república descentralizada que cuenta con 32 departamentos. La república está presidida por el jefe de estado, de gobierno y a su vez es la suprema autoridad administrativa. El actual presidente es Iván Duque Márquez cuya candidatura comenzó el 7 de agosto de 2018 y finalizará el próximo 7 de agosto de 2022. Por su parte, el poder legislativo se divide en dos: Cámara de

Representantes y el Senado con 161 y 102 miembros, respectivamente. La creencia popular es que el Estado está debilitado e incapacitado de establecer un control sobre la corrupción. (World Bank, 2021)

Según un informe ejecutivo realizado por la OCDE, en Colombia aún persisten problemas de gobernanza. La elevada corrupción y la ausencia de una ley que proteja a denunciantes de dichos casos generan unos niveles de confianza de la ciudadanía en el gobierno bajos.

Merece especial mención el paro nacional que se difundió por todo el país a finales de abril de 2021 llegando a convertirse en la protesta civil extendida y prolongada desde la Independencia de Colombia. Durante dos meses y medio, los ciudadanos colombianos se sumieron a reclamar en contra de la subida de impuestos que propuso el presidente Ivan Duque, la falta de oportunidades laborales, así como la represión policial y la corrupción política. La respuesta del gobierno generó aún más rechazo y alentó el ansia de cambio en el país. (Vieira, 2022)

Figura 4: Niveles de confianza ciudadana en el Gobierno de su país



Fuente: OCDE Resumen Ejecutivo Colombia

Además, en Colombia las campañas electorales y políticas tienen una alta dependencia financiera del sector privado lo que inevitablemente condiciona a los candidatos a quedar endeudados con aquellas empresas que previamente han participado en las financiaciones de sus campañas. (CEOE, 2019)

En cuanto a su política exterior, Colombia ha estado siempre muy influenciada por Estados Unidos llevando la cooperación bilateral a niveles más allá de los comerciales. Tanto su política de seguridad como la posición política se vieron influenciados por las relaciones con el país norteamericano. Además de EE. UU., Colombia ha ampliado sus relaciones internacionales y gracias a ello forma parte de algunos organismos como UNASUR, la OCDE o el Consejo de Defensa Suramericano. (CIDOB, s.f.)

- **Factores económicos**

En la época de los 90, el crecimiento económico que experimentó Colombia alcanzó el 2,9% y posteriormente se situó en el 4,3% en la década de los 2000. Este crecimiento económico se vio afectado por la Crisis del COVID-19 pero según informes realizados por la OCDE y el Banco Mundial la recuperación colombiana frente a la crisis ha sido muy positiva.

De hecho, en junio del año 2021 la actividad económica alcanzó unos niveles similares a los de 2019. Gracias a la fuerte respuesta de las políticas fiscales y monetarias ha logrado parar la acelerada contracción de ingresos. Además, el país cuenta con políticas macroeconómicas lo suficientemente sólidas como para mantener una recuperación progresiva. Por otro lado, el mercado laboral se ha recuperado ya que, desde el estallido de la crisis, el empleo ha disminuido y solamente está situado 1,5 puntos porcentuales por encima de la tasa de desempleo de finales de 2019. (CEOE, 2019)

Para 2022 se espera que se produzca un rebote de la inversión gradual y que el déficit fiscal inicie una senda descendente. Además, el Banco Mundial estima que los niveles de pobreza van a aumentar en comparación con los previos a la pandemia. (World Bank, 2021) Según las investigaciones del banco de inversión BTG Pactual, el panorama económico que presenta Colombia para el actual año 2022 es alentador ya que el país ha sido capaz de mantener un crecimiento estable. En concreto, el crecimiento del PIB se estima en un 9,7% para 2022. (EFE, 2021)

- **Factores sociales**

Colombia cuenta con una población de más de aproximadamente 51 millones de habitantes y su densidad de población es de 44 km². El PIB per cápita es de 4.720€, lo que indica que el nivel de viaje de los colombianos es muy bajo en comparación con el

resto de los países. La tasa de natalidad es del 14,66% y la de mortalidad del 5,63%, siendo la esperanza de vida de aproximadamente 77 años. (Expansión, 2021)

El Salario Mínimo Interprofesional de Colombia se sitúa por debajo de los 300€, y el salario medio es el más bajo del mundo, exactamente de 3.798€. El porcentaje de ciudadanos que viven en la pobreza extrema (población por debajo de 1,90\$), es del 4,9%.

En cuanto a los patrones culturales de Colombia, el país mantiene el legado colonial español mezclado con costumbres tanto europeas como indígenas, pero fomentando a su vez el regionalismo. Además, la población colombiana muestra una gran diversidad al contar con gran variedad respecto a sus características psicológicas, demográficas y culturales. La actitud general de la población es cada vez más consumista dada la revolución digital que define al contexto actual. Sin embargo, cabe destacar que el colectivo colombiano continúa invirtiendo mucho en la educación y en la salud. (Pascual, Peñalosa, & López, 2015)

- **Factores Tecnológicos**

La situación digital de Colombia en la actualidad es muy relevante para el estudio de este caso ya que está directamente relacionada con el tipo de negocio de Bizum y, por lo tanto, se considera un factor relativamente importante para el éxito del plan de internacionalización.

Colombia se encuentra en plena fase de crecimiento tecnológico, especialmente gracias a la influencia de la pandemia y las secuelas de avances tecnológicos que ha dejado tras su paso. En enero de 2021 se registraron los siguientes datos relacionados con el uso de internet de la población colombiana: siendo el total de población de 51,07 millones, el total de conexiones de teléfonos móviles en el país fue de 60.83 millones, es decir, el 119,1% de la población. Además, los usuarios de internet sumaron un total de 34,73 millones (68% del total de la población) y la actividad en redes sociales ascendió a 39 millones de habitantes (76,4% de la población). (Clay, 2021)

En cuanto al comercio electrónico, según los datos de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, en 2021 Colombia experimentó un crecimiento con respecto al año anterior, 2020, del 44,3%. Por lo que demuestran las cifras, Colombia no se ha quedado atrás en el desarrollo tecnológico ya que los canales de compra online han

logrado pasar a un primer plano en la mentalidad de ambos, consumidores y empresas. (ACIS, 2022)

Según José David Ospina, el CEO de Nediari, empresa de base tecnológica con sede en Medellín, Colombia está pasando por el momento perfecto para impulsar el desarrollo digital. Según Ospina, “el país es un laboratorio de desarrollo tecnológico que demanda incentivos para preservar el talento humano local”. (Ospina, 2021)

- **Factores medioambientales**

Los desafíos a los que debe hacer frente Colombia en el 2022 se centran en reducir la deforestación con respecto a 2021, implementar la protección de líderes ambientales y reducir en un 51% las emisiones de gases. Además, se deben mantener los compromisos que ya han sido asumidos a lo largo del año 2021. Entre ellos, lograr que la protección del espacio marino sea del 30%. Del año 2020 al año 2021 hubo una notable reducción en la deforestación del 34%, y Colombia espera de para 2022 esa cifra aumente. (Cardona, 2022).

El organismo que se ocupa del plan, control e implementación de las políticas relacionadas con la temática medioambiental de Colombia es la directriz Política Pública Ambiental. A través el Gobierno Nacional, estas políticas tienen la finalidad de dar soluciones a los problemas ambientales siendo efectuadas a nivel regional y nacional. Siguiendo el artículo 79 de la constitución, lo que se busca lograr a través de las políticas es que los colombianos cuenten con un ambiente sano, se garantice la conservación de las áreas protegidas por razones ecológicas y se implemente la formación ambiental dentro del sistema educativo. (GOV.CO, 2021)

- **Factores legales**

El sistema jurídico colombiano se rige a través de la Constitución de 1991. En materia de normas que afectan al ámbito empresarial, el estatuto actual fue expedido en marzo del año 1971 y entro en vigor en enero del 72.

En cuanto al marco teórico que regula la normativa respecto a la circulación monetaria, los medios de pago y todas las actividades relacionadas con este ámbito se encuentra en el artículo 16 de la Ley 31 de 1992 y dicha facultad le corresponde al Banco de la República. Consecuentemente, el resto de las actividades que no sean de su facultad le

corresponderán al Gobierno Nacional de acuerdo con el artículo 6 de la Ley 795 de 2003. (Prieto, Torres, Martínez, & Gutierrez, 2018)

Además, cabe destacar que gracias a la nueva iniciativa legal de Inclusión Financiera (Ley 1735 de 2014), la población colombiana tiene un mayor acceso a los Medios de Pago Electrónicos (MPE) ya que se crearon sociedades centradas en los depósitos y pagos electrónicos. (Gómez, 2017)

3.2 Oportunidad de negocio, ¿Por qué Colombia?

Una vez analizados los factores de la herramienta PESTEL, tenemos un conocimiento más profundo del entorno general de Colombia, mercado elegido para la implantación del negocio Bizum. Ahora bien, para justificar la elección de mercado se debe dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Por qué es el mercado colombiano una oportunidad de negocio para Bizum? Aparte de encontrarse Colombia en un contexto económico de gran potencial de desarrollo y contar con unas características culturales similares a las españolas, el uso del efectivo en Colombia es cada vez más reducido, especialmente después de la pandemia y la adopción de los pagos inmediatos en el mercado colombiano es cada vez más favorable y extendida.

3.2.1. Perspectiva favorable de factores económicos y culturales

Como se ha podido corroborar en el análisis PESTEL, concretamente en los factores económicos, Colombia se ha recuperado muy positivamente de la crisis de la pandemia llegando a alcanzar prácticamente los mismos niveles que en 2019, período previo a la aparición del Covid-19. El país ha logrado a lo largo de los años mantener una estabilidad económica y la recuperación del 2021 se registró como uno de los mayores crecimientos en perspectiva de décadas. El presente año, 2022, se presenta como un periodo retador para el país en términos económicos, pero, a su vez prometedor. De hecho, el gobierno colombiano está buscando que la inversión y consumo extranjeros sirvan de bases apalancadoras para el mantenimiento del incremento de su economía. (Valora Analitik, 2021)

Por otro lado, Colombia cuenta con ciertos elementos culturales muy similares a los del país de origen del negocio, España, y ello contribuye a la reducción de lo que se conoce como distancia psíquica. Como bien se ha expuesto anteriormente, se puede afirmar que la distancia psíquica se define como la percepción de familiaridad que se pueda dar entre dos países. A mayor distancia, mayor dificultad de entendimiento por parte de la empresa

del entorno y mercado en el que se quiere implantar. Los componentes principales que se tienen en cuenta a la hora de definir la distancia psíquica son: idioma, vínculos históricos y culturales, religión, distancia geográfica y similitud en los hábitos de consumo. (Martínez, 2017)

3.2.2. Reducción del uso del efectivo en Colombia

Como se ha descrito previamente, uno de los objetivos de Bizum como compañía dedicada a los pagos inmediatos es lograr la reducción e incluso desaparición del dinero en efectivo. Tanto Bizum como el resto de las compañías que promueven los medios de pago digitales constituyen una amenaza para los métodos más tradicionales como el efectivo.

En el caso de Colombia, se ha detectado una reducción notable en el uso del dinero metálico por parte de sus habitantes, especialmente en el periodo de los últimos cinco años. Es cierto que los datos del año 2017 nos muestran que la tendencia en la sociedad colombiana hacia el uso del efectivo era notablemente más alta que la de otros países. El porcentaje de efectivo sobre el total del dinero circulante se encontraba alrededor del 12%, cifra mucho mayor que el promedio de los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) que se ubicaba en un 5% aproximadamente. (Gómez, 2017)

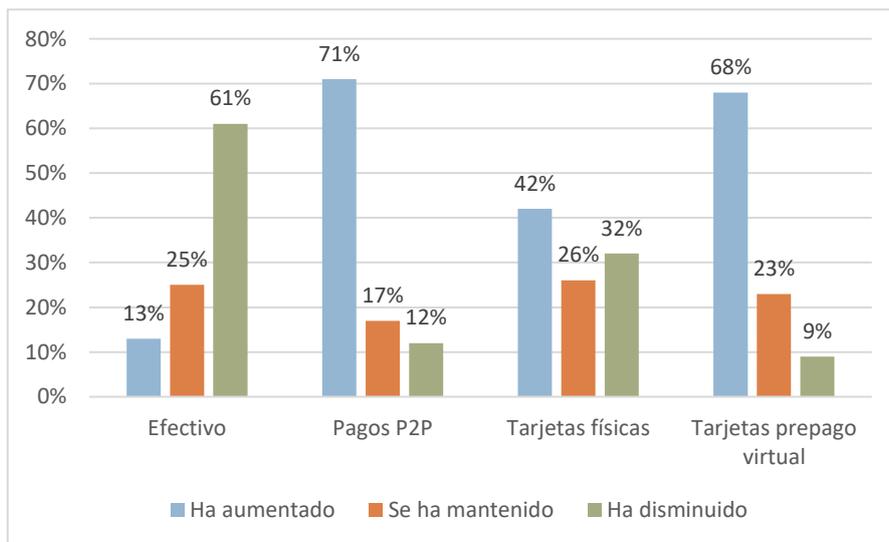
En este contexto, surgieron numerosos proyectos elaborados por entidades tanto públicas como privadas, como el llamado “Proyecto F” que lideró Asobancaria, centrados en la masificación y propaganda de los Medios de Pago Electrónicos (MPE) como alternativa al dinero en efectivo. Cabe destacar que hay ciertas barreras que impiden la disminución del uso del efectivo como la inseguridad que genera el uso de tarjetas de débito y crédito en aspectos como la duplicación, robo y dificultad de acceso a servicios financieros. Por esta razón, el gobierno de Colombia promovió como prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo el aumento en el uso de los MPE, así como el alcance de una reducción del efectivo para 2018. (Gómez, 2017)

En definitiva, y tomando como referencia los datos del ICEX, hace cinco años el efectivo era el principal método de pago de referencia en Colombia. El 97% de las compras registradas en los comercios electrónicos se pagaban en metálico, según un estudio realizado por el Banco de la República. (ICEX, 2017)

Sin embargo, los datos actuales reflejan un cambio drástico en los hábitos respecto a los métodos de pago en Colombia. En 2021, la compañía Minsait Payments publicó un informe con datos que confirman esta tendencia a la baja del uso del efectivo y señala a la crisis del Covid-19 como la principal responsable dada la digitalización acelerada que ha causado. Estadísticamente, se conoce que el 61% de los colombianos han reducido los pagos en efectivo a causa de la pandemia y el 73% confirma que tanto los billetes como los datáfonos les causan rechazo por el simple hecho del miedo al contagio. De hecho, el 90% de los directivos entrevistados cuentan con la creencia de que el impacto de la crisis sanitaria en el sector de los pagos ha sido positivo, aunque sigue existiendo un límite al acceso de estos, especialmente en Latinoamérica. (Minsait Payments, 2021)

En la siguiente tabla se ven reflejadas las tendencias tanto crecientes como decrecientes de los diferentes medios de pago en el periodo postpandemia en Colombia:

Figura 5: Variación en el uso de los medios de pago a raíz de la pandemia



Fuente: adaptado de Minsait Payments

Se puede observar que, a diferencia del resto de medios de pago, el porcentaje que predomina en el efectivo es el que se corresponde con una disminución de su uso, siendo del 61%. Por el contrario, tanto los pagos entre particulares, como los pagos con tarjetas físicas y virtuales han experimentado un notable aumento del 71%, 42% y 68%, respectivamente.

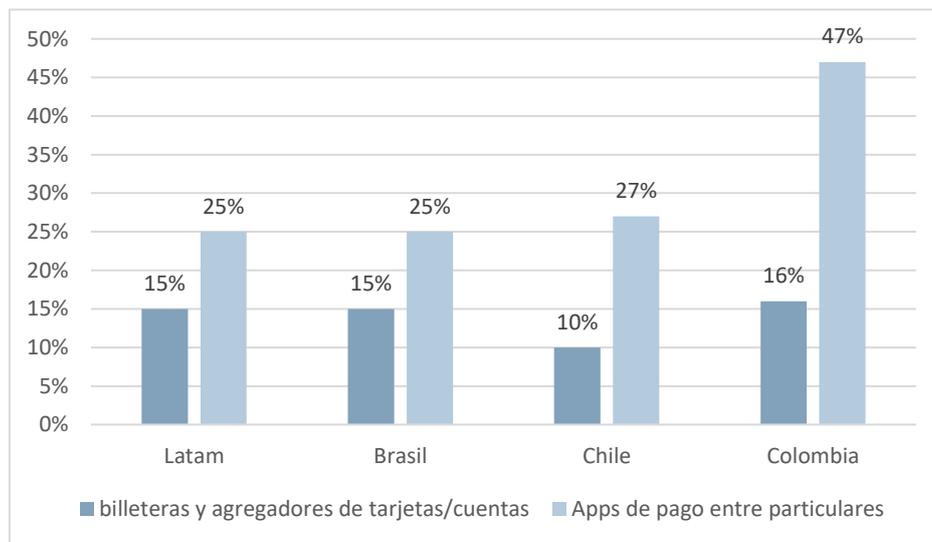
En definitiva, se puede confirmar que, en los últimos cinco años, el hábito de pago con dinero en efectivo de los colombianos ha experimentado una tendencia bajista. Este hecho

se considera una oportunidad de negocio para la entrada de Bizum en el mercado ya que los potenciales consumidores no considerarán el uso de la plataforma como un cambio drástico en sus hábitos de consumo y pago. Sin embargo, es importante tener en cuenta dicha tendencia ya que ello implica que otros servicios de pagos inmediatos quieran entrar en el mercado y por lo tanto Bizum deba hacer frente a competidores que, de la misma manera, estarían luchando por hacerse un hueco en el mercado colombiano.

3.2.3. Adopción progresiva de los pagos inmediatos en el mercado colombiano

Como resultado de la reducción de la frecuencia en el uso del efectivo como método de pago entre los colombianos, los pagos digitales han experimentado un aumento llamativo. De igual modo que en el caso del efectivo, la situación de la pandemia ha acelerado este incremento. La tendencia a utilizar el teléfono móvil para pagos entre particulares sigue en crecimiento y en perspectiva nacional frente al total de Latinoamérica, Colombia está muy por delante.

Figura 6: Medios de pago a través de dispositivos móviles en el último mes (2021)



Fuente: adaptado de Minsait Payments

Como se puede observar en la figura 6, las aplicaciones de pago entre particulares en Colombia como medio de pago utilizado representan un 47% frente a países como Brasil, Chile o el total de Sudamérica que no alcanzan el 30%. Se puede afirmar pues que Colombia representa la población donde se da el mayor uso de las aplicaciones de pago entre particulares.

Sin duda, podemos concluir que los medios de pago digitales han experimentado una transformación y expansión positivas, siendo así tanto en los instrumentos físicos de pago

(tarjetas de crédito/débito) como en el panorama virtual (transacciones, aplicaciones de pago.). Además, cabe destacar la posición del gobierno como promotor del acceso a los MPE para toda su población, que se ha visto reflejada en avances regulatorios para convertir la inclusión financiera en una prioridad de su política pública. (Gómez, 2017)

3.3 Selección del plan de entrada

Una vez tomada la decisión de implementar la internacionalización y seleccionado el mercado objetivo, se debe determinar el método de entrada que se va a utilizar. La decisión se debe tomar de una manera estratégica ya que el método correcto puede garantizar una ventaja competitiva. Existen cuatro modos de entrada principales y la elección definitiva de uno de ellos dependerá tanto de las características del negocio como del mercado objetivo. Las cuatro estrategias más conocidas son la exportación, concesión de licencias, *Joint Ventures* e implantación de filiales propias.

- **Exportación.**

A diferencia de los otros modelos, el método de exportación tiene la característica de que el producto primero es fabricado fuera del nuevo mercado, generalmente se crea en el país de origen, y posteriormente se envía al país objetivo. La principal ventaja de la exportación es la empresa no requiere de un alto grado de inversión y el nivel de riesgo es mucho menor. (Osland, Zou, & Taylor, 2001). Sin embargo, las oportunidades de conocer las necesidades reales y el funcionamiento de los mercados objetivo se limitan. Las empresas que utilizan esta estrategia de entrada son normalmente productoras de bienes y no de servicios. (Ramírez, 2020)

- **Concesión de licencias**

Se trata de un método que implica un contrato (no accionarial) entre la empresa que se internacionaliza (A) y una o más empresas locales (B). La empresa A otorga el derecho de uso a la empresa B de determinados activos como por ejemplo una patente o el nombre de la compañía. (Osland, Zou, & Taylor, 2001) La ventaja principal es que el nivel de inversión inicial requerido es muy bajo. Esta estrategia se utiliza sobre todo cuando una empresa trata de evitar establecerse en el mercado de una forma completamente autónoma. El riesgo se reduce a la vez que el control sobre las operaciones es más limitado.

- **Joint Ventures y otras alianzas estratégicas**

La Joint Venture se trata de una asociación de dos o más organizaciones que actúan en conjunto para la creación de una nueva sociedad sobre la cual se compartirá la propiedad, los riesgos y recursos de esta. Las principales ventajas son la compartición de riesgos y costes y, por ende, la generación de una competencia más eficiente y la extensión del abanico de clientes. Sin embargo, puede generar ciertas tensiones entre los miembros por conflictos de intereses e incluso integración muy deficiente por diferencias culturales si se realiza la colaboración entre entidades extranjeras. En el caso de Bizum, podría resultar una iniciativa interesante pues una alianza estratégica con aplicaciones similares locales generaría grandes ventajas competitivas y serviría también como herramienta de fuente de información.

- **Filiales propias**

Cuando una compañía establece filiales propias en el país extranjero tiene la propiedad total, así como toda la responsabilidad empresarial de la operación. En este caso, no existe dependencia ninguna de terceras partes y por ello, el control es absoluto. El nivel de inversión será por tanto mayor, así como el riesgo al que se expone la compañía. Normalmente, las empresas que implantan filiales propias en el extranjero son aquellas que se encuentran en últimas fases de internacionalización y que cuentan con una experiencia y un conocimiento previo tanto del mercado objetivo como de la internacionalización empresarial. (Yuste, 2020)

Habiendo expuesto los métodos de entrada más comunes, será necesario seleccionar la más adecuada para Bizum teniendo en cuenta factores como: el control, el riesgo y los recursos requeridos. Las empresas de servicios que planean internacionalizarse deben encontrar la manera de hacer sus servicios accesibles en el mercado objetivo. (Grönroos, 1999) En el caso de Bizum, la compañía opera a través de entidades bancarias españolas exclusivamente. Para lograr el éxito en su internacionalización deberá, al igual que en su mercado de origen, desarrollar contratos con los bancos del mercado colombiano para poder así ofrecer un servicio seguro y transparente.

El método de exportación se utiliza sobre todo para las empresas productoras de bienes, no de servicios. En cuanto a la implantación de una filial, se trata de un método que no encajaría con la etapa de internacionalización en la que se encuentra Bizum ya que se trata de la primera fase. Por otro lado, la alianza estratégica con agencias locales para la creación de una nueva sociedad es una idea interesante pero la intención de la empresa

no es tanto crear una nueva sociedad de la mano de otras organizaciones de su misma industria sino más bien mantener su carácter social y simplemente establecerse en nuevos mercados.

La opción, por tanto, que resulta más atractiva es la de establecerse en el mercado colombiano a través de un acuerdo de licencia de su modelo de negocio. Gracias al éxito de Bizum en España, se puede confirmar que la compañía ha logrado aportar gran valor a las entidades bancarias españolas al ser un proyecto de colaboración.

Lo mismo podría ocurrir en el mercado bancario de Colombia pues Bizum se adentraría en el mercado a través de acuerdos contractuales con los principales bancos del mercado colombiano, aportando a sus futuros usuarios la misma seguridad que ya transmite en su mercado de origen y reduciendo también el riesgo y el nivel de inversión inicial requerido.

3.4 Estrategia comercial: plan de marketing internacional

Aparte de la elección del método de entrada, Bizum deberá lograr que los consumidores locales acepten y hagan uso de los servicios de una compañía extranjera. Para ello, será clave establecer una buena estrategia de marketing mix internacional. Se tomarán como referencia las cuatro variables del marketing mix conocidas como las 4 P's: *Price, Product, Placement and Promotion* (Precio, Producto, Distribución y Promoción).

- **Producto**

La variable producto adquiere un papel fundamental en el plan del marketing empresarial. Según la Dra. Viviana Fernández Marcial, la esencia del marketing consiste en la planificación de un producto o servicio de utilidad para que satisfaga las necesidades de su mercado objetivo siendo necesario para ello establecer un precio, así como un plan de distribución y promoción para su difusión y adquisición. (Marcial, 2015)

La planificación del producto (servicio en el caso de Bizum) consiste en conceptualizar dicho servicio definiendo cuales son los rasgos que lo diferencian del resto y lo hacen distintivo. También será necesario planear el posicionamiento, entendido como el lugar que ocupa en la mente del consumidor el servicio ofrecido por la compañía.

Es importante considerar que hoy en día, sobre todo en relación con las empresas de servicios, los consumidores no prestan atención al servicio ofrecido en sí sino más bien a cómo soluciona un problema determinado. El servicio Bizum aporta valor añadido ya que se centra en proveer al usuario de un servicio simple, rápido y seguro.

- **Precio**

La variable “Precio” tiene un impacto directo en el volumen de ventas, así como en la rentabilidad que genera la empresa. Dado que la fuente que genera beneficios viene únicamente de los ingresos de una compañía, esta variable determina y condiciona el nivel de dichos ingresos. (Hollensen, 2011)

El caso de Bizum es diferente y la fijación del precio pasa a ser una tarea compleja dado que tanto la descarga de la aplicación como el uso del servicio es gratis para los usuarios y de dónde recibe ingresos directos es de las comisiones que cobra por los pagos Bizum en comercios electrónicos. Por ello, Bizum deberá apoyarse en el valor que generará a las entidades bancarias y saber expresar la contratación de su servicio como una fuente de ventaja competitiva para ellos frente a otros bancos.

- **Distribución**

La tercera variable del marketing mix determina el canal a través del cual los productos llegan al consumidor final. De nuevo, la situación de Bizum no se adapta a la estricta teoría de las 4Ps en el caso de la distribución, ya que, como tal, Bizum no necesita de puntos de venta físicos ni de canales sobre los que enviar su servicio para ponerlo a disposición de los usuarios.

Por ello, los canales de distribución de Bizum se podrían identificar con los propios bancos de Colombia con los que Bizum llegue a cerrar acuerdos contractuales. Aquellas entidades bancarias del sector financiero colombiano serán los intermediarios que harán de fuentes de distribución principales al facilitar la transmisión del servicio. Tanto la aplicación móvil propia de Bizum como las correspondientes de las entidades bancarias, serán las plataformas de acceso para los usuarios.

Los bancos BBVA y Bancolombia se han considerado las entidades bancarias en las que Bizum debería enfocarse para su entrada al mercado de Colombia. Por un lado, BBVA ya que al ser un banco que, en el mercado de origen, España, ya tiene un acuerdo contractual con Bizum conoce a la empresa y forma parte, de hecho, del conjunto de bancos que fundaron el proyecto colaborativo. Por otro lado, Bancolombia tiene con

presencia en toda la región y es conocido como el principal referente para el colectivo colombiano. Por lo tanto, ambos bancos serán los dos canales de distribución objetivo para la estrategia de implantación en el nuevo mercado.

- **Promoción**

La variable promoción se entiende como las estrategias de comunicación que implementan las compañías con sus consumidores (actuales y potenciales) diseñadas para persuadir hacia la compra de sus bienes o servicios. Cuando se habla de promoción se tiende a pensar únicamente en la actividad relacionada con los anuncios de publicidad, pero también entran en la ecuación estrategias como ventas personales, exhibiciones, relaciones públicas, etc. Cuando las empresas se internacionalizan, deben decidir si optar por una promoción igual para todos sus mercados o si adaptarla a las características de cada país. (Hollensen, 2011)

Dada la revolución tecnológica de la última década, las herramientas que las organizaciones utilizan para la publicidad han evolucionado pasando a estar más accesibles y a un precio mucho menor o incluso gratuito. Hoy en día, basta con crear perfiles en redes sociales sin necesidad de asumir costes para poder promocionarse.

En España, Bizum cuenta con Lorena Poza como responsable de la comunicación y el marketing de la compañía. En el último año, la empresa se ha esforzado en la realización de diferentes campañas publicitarias en especial para su nueva rama de actividad: *eCommerce*. A través de sus campañas publicitarias en internet, Bizum trabaja en colaboración con varias tiendas online para darles mayor visibilidad. Por otro lado, las redes sociales como Instagram, Tiktok y Twitter son una de sus principales herramientas gratuitas para su publicidad, así como mantener una comunicación directa con su público objetivo, los “bizumers”. (Bizum, 2020)

Dado el éxito de su estrategia de promoción en su mercado doméstico, se propone una acción similar para el nuevo mercado extranjero:

- a) Impacto en redes sociales*

Se recomienda el uso de redes sociales como principal plataforma de marketing. Al igual que la cuenta de Instagram ya existente *@bizum_es*, se creará una nueva cuenta para Colombia (*@bizum_col*) donde se publicarán fotos, videos, Instagram Stories y Reels para generar una comunidad de seguidores lo más grande posible. (Bizum, 2020)

A través de tanto Instagram como el resto de las redes sociales, se llevarán a cabo iniciativas como:

- Sorteos para ampliar la red de contactos y a su vez ofrecer a sus seguidores de ganar premios relacionados con productos de electrónica.
- Diferentes propuestas de ONG a las que hacer una donación a través de Bizum
- Propuestas, a través de publicaciones, de tiendas online en las que poder utilizar Bizum para realizar un pago.
- Noticias relacionadas con novedades de Bizum, los pagos inmediatos y la banca digital.

b) Campañas de marketing en colaboración con negocios eCommerce

Una vez pactada la colaboración con diversas tiendas online locales, se pondrán en marcha el lanzamiento de campañas de publicidad que aumentarán la visibilidad de los comercios, así como de Bizum en el mercado colombiano. A través de la “*e-bolsa Bizum*”, iniciativa ya implantada en España, los negocios más pequeños incrementarán su alcance gracias a banners publicitarios en medios digitales. (Bizum, 2020)

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se pueden llegar después del estudio de caso sobre la empresa Bizum y su plan de internacionalización a Colombia se presentan a continuación en este último apartado del presente trabajo académico.

En primer lugar, Bizum es una empresa española que ha experimentado un rápido y escalonado crecimiento en solamente cinco años. En medio de un contexto marcado por la revolución digital, la empresa supo detectar las necesidades del mercado y crear una aplicación de transacciones inmediatas que hoy en día se puede considerar como el medio de pagos inmediatos de referencia entre el colectivo español.

Dado el éxito de la compañía y contando con la ventaja competitiva de transmisora de confianza por ser fruto de un proyecto en conjunto de la banca española, Bizum se encuentra en el momento clave para adentrarse en nuevos mercados.

En segundo lugar, se ha considerado a Colombia como un mercado adecuado para la expansión internacional de Bizum por diversos motivos: la distancia psíquica entre Colombia y España es corta, el país se encuentra en plena fase de crecimiento económico y se encuentra en una fase de adopción progresiva de los pagos digitales. Los colombianos han logrado adaptar a sus hábitos de consumo los medios de pago digitales por lo que la incorporación de Bizum en sus métodos de pago no sería un fenómeno desconocido sino más bien una nueva facilidad.

Sin embargo, es importante tener en cuenta las elecciones presidenciales que se celebrarán el próximo domingo 29 de mayo del presente año 2022, ya que pueden constituir un cambio de rumbo drástico en cuanto a la economía y las inversiones extranjeras en el país. En caso de ganar las elecciones países de la izquierda, la economía se ralentizaría y, por consecuencia, las inversiones extranjeras pasarían a ser mucho menos atractivas. Esta situación dificultaría por tanto la posibilidad de la entrada de empresas extranjeras, como Bizum, en el mercado colombiano. Además, el estallido social que provocó un paro nacional el pasado año 2021 ha generado un ambiente de necesidad de cambio y de descontento general que seguramente se verá reflejado en el resultado de las elecciones.

En tercer lugar, el método de entrada considerado el más adecuado será el de establecer licencias con los principales bancos del mercado colombiano. Mediante estos contratos, Bizum se presentaría como el garantizador de valor añadido para las entidades bancarias y a su vez se beneficiaría de su ventaja competitiva: la seguridad.

En último lugar, se puede concluir que la operación de expansión internacional de Bizum en Colombia aportaría beneficios a ambas partes. En cuanto a la compañía, Bizum entraría a competir en los mercados internacionales y se posicionaría al nivel de sus principales competidores globales: Revolut y PayPal, lo que significaría un aumento de su competitividad. Además, ampliaría su facilidad de adaptación a nuevos entornos y lograría diversificar sus riesgos al no depender únicamente del mercado español para su operatividad.

Por la otra parte, Colombia tendría la oportunidad de adquirir un nuevo medio de pago seguro lo que contribuirá a una mayor reducción del uso del efectivo. Asimismo, la expansión de Bizum favorecería la visibilidad de negocios locales ya que la plataforma implementaría estrategias de comunicación para su promoción. En igual forma sucedería con las Organizaciones No Gubernamentales colombianas ya que la aplicación permitiría donaciones de una manera rápida y sencilla.

BIBLIOGRAFÍA

- ACIS. (2022). *E-commerce en Colombia: panorama y proyecciones para 2022*. Obtenido de Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas: acis.org.co
- Arahuetes, A., & Steinberg, F. (2013). *La internacionalización como palanca para salir de la crisis*. Real Instituto Elcano.
- Bizum. (2020). *Bizum*. Obtenido de <https://bizum.es/>
- Bizum. (2022). *Bizum*. Obtenido de Los objetivos de Bizum en 2022: <https://bizum.es/blog/objetivos-2022-bizum/>
- BOE. (2005). *Acuerdo entre el Reino de España y la República de Colombia para la promoción y protección recíproca de inversiones*. BOE.
- Cardona, A. J. (enero de 2022). *Mongabay*. Obtenido de Desafíos ambientales de Colombia en el 2022: <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-colombia-en-el-2022/>
- Cardozo, P. P. (2007). *Teorías de internacionalización*. Leeds Beckett University.
- CEOE. (25<https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/colombia-comercio-bilateral-con-espana-y-oportunidades-de-negocio> de Junio de 2019). *CEOE*. Obtenido de CEOE NEWS.
- Charlton, F. (2020). *Plan de internacionalización de Allsisters*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- CIDOB. (s.f.). *Perfil de país Colombia*. Obtenido de CIDOB: https://www.cidob.org/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier_proceso_de_paz_en_colombia/dossier_proceso_de_paz_en_colombia/perfil_de_pais_colombia
- Clay, A. (12 de Abril de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2020-2021*. Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>
- Cuervo-Cazurra, A. (2004). *Dificultades en la internacionalización de la empresa*. Universia Business Review.
- EFE. (29 de diciembre de 2021). *Colombia, con un panorama alentador para 2022*. Obtenido de Portafolio Finanzas: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-con-un-panorama-economico-alentador-para-2022-segun-btg-pactual-560073>
- Expansión. (2021). *Expansión Datos Macro*. Obtenido de Colombia: economía y demografía: <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>
- Fanjul, E. (s.f.). *Por qué internacionalizarse*. Escuela de Comercio Exterior.

- García, D. (s.f.). *Bizum, caso de éxito de emprendimiento de la banca española*. Obtenido de Marketing Insider Review: <https://www.marketinginsiderreview.com/bizum-exito-banca-espanola/>
- Gómez, S. C. (2017). *Proyecto F. Diagnóstico del uso de efectivo en Colombia*. Bogotá: Comunicación Gráfica.
- González, E., & Vargas-Hernández, J. (2016). *El papel de la distancia psíquica y la complejidad para evaluarla*. Mercator.
- GOV.CO. (2021). *Políticas Públicas Ambientales*. Obtenido de GOV.CO: <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/politicas-publicas-ambientales/>
- Grönroos, C. (1999). *Internationalization Strategies for Services*. Journal of Services Marketing.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing. A decision-oriented approach*. Prentice Hall Financial Times.
- ICEX. (abril de 2017). *ICEX NOTICIAS*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017707945.html?idPais=CO>
- Marcial, V. F. (2015). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de Producto*. La Coruña: Bibliotecas Anales de Investigación.
- Martínez, P. (2017). *LA DISTANCIA PSÍQUICA EN EL ÁMBITO DE LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES*. Universidad de León .
- Minsait Payments. (2021). *La Covid-19 acelera la digitalización de los pagos*. An Indra Company.
- Nigorra, A. (9 de Diciembre de 2016). *El origen de Bizum es reducir el efectivo*. Obtenido de CincoDías: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/07/mercados/1481143107_004077.html
- Olivera, A. P. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*.
- Ortega, A., & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. Madrid: ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL.
- Osland, G., Zou, S., & Taylor, C. (2001). *Selecting international models of entry and expansion*. Marketing Intelligence & Planning.
- Ospina, J. D. (2021). *Semana*. Obtenido de Colombia, en su mejor momento para impulsar: <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/colombia-en-su-mejor-momento-para-impulsar-el-desarrollo-tecnologico/202129/>
- Pascual, M., Peñalosa, M., & López, D. (2015). *El consumo socialmente responsable en el mercado colombiano*.

- Piqueras, J. J. (1996). *El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa*. Revista asturiana de economía .
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Prieto, A., Torres, J., Martínez, E., & Gutierrez, D. (2018). *Estudio sobre los sistemas de pago de bajo valor y su regulación*. Unidad de Regulación Financiera.
- Ramírez, A. (2020). *Internationalization plan for Bizum*. Madrid.
- Revolut. (2022). *Revolut*. Obtenido de <https://www.revolut.com/es-ES>
- Sun, J. (2020). *La operativa de alipay en el mercado español*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D., Becerra Plaza, G., & Guzmán, A. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Valora Analitik. (31 de diciembre de 2021). *Valora Analitik*. Obtenido de ¿Qué le espera a Colombia en su economía en 2022?: <https://www.valoraanalitik.com/2021/12/31/que-espera-colombia-economia-2022/>
- Vieira, C. (Mayo de 2022). *El precio de la represión al paro nacional se pagará en las elecciones del domingo en Colombia*. Obtenido de Público: <https://www.publico.es/internacional/precio-represion-al-paro-nacional-pagara-elecciones-del-domingo-colombia.html>
- World Bank. (Octubre de 2021). *Colombia: Panorama General*. Obtenido de World Bank: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Yuste, F. L. (2020). *Plan de Internacionalización de Allsisters*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.