DOCENTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

46 Jornadas Nacionales de Administración Financiera

Septiembre 17 y 18, 2026

Estrategias competitivas de las *fintechs* de préstamos ante entidades financieras tradicionales

El mercado de préstamos a micro y pequeñas empresas y personas en Argentina

Gerardo G. Ontivero Balangero

Universidad Nacional de Jujuy

SUMARIO

1. Introducción
2. Fuerzas competitivas que influyen en el mercado de préstamos argentino para MyPes e individuos
3. Estrategias competitivas de las *fintechs* ante entidades financieras tradicionales
4. Análisis sobre resultados empíricos obtenidos
5. Conclusiones

Para comentarios:
gerardobalangero@face.unju.edu.ar

Resumen

En 2022, en las 42 Jornadas de Administración Financiera, se presentó el ensayo *Fintech, estrategias para irrumpir en el mercado de préstamos a micro y pequeñas empresas e individuos en Argentina*, cuyo objetivo era estudiar y caracterizar las estrategias competitivas de las *fintechs* de préstamos frente a la banca tradicional y a las entidades financieras no bancarias reguladas por el Banco Central (BCRA), sus posibles diferencias, así como las causas que posibilitaban a estas entidades competir en el mercado de préstamos orientado a las micro y pequeñas empresas (mypes) en Argentina. Y en 2024, en las 44 Jornadas de Administración Financiera se caracterizó a estas entidades en relación a tres variables: costo financiero, accesibilidad y tiempos de gestión en los créditos ofertados. En el presente estudio se definen las estrategias competitivas que permiten a las *fintechs* de préstamos competir frente a los otros dos grupos de entidades financieras en el mercado de préstamos orientado a las mypes y personas en Argentina a partir de los trabajos antes mencionados.

1. Introducción

En este estudio nos ocupamos de caracterizar las estrategias competitivas de las *fintechs* de préstamos frente a la banca tradicional y las entidades financieras no bancarias (EFNB) reguladas por el Banco Central (BCRA) en el mercado de préstamos orientado a las micro y pequeñas empresas (mypes) y personas humanas en Argentina. Para esto se parte de la hipótesis general "Las *fintechs* basan su estrategia competitiva frente a la banca tradicional en mayor accesibilidad para los prestatarios y mayor agilidad en la tramitación de los préstamos y en un menor costo financiero total frente las entidades financieras no bancarias". En la sección 2 definimos las fuerzas competitivas que las afectan en este mercado y en la sección 3 las estrategias competitivas propiamente dichas.

2. Fuerzas competitivas que influyen en el mercado de préstamos argentino para mypes e individuos

Siguiendo a Porter (2015), la intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas, se debe a una estructura económica subyacente y va más allá de los competidores actuales. El mercado de préstamos destinado a las micro y pequeñas empresas y emprendedores en Argentina no está exento de esto. Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector no se limita a los participantes ya establecidos. Esta competencia se establece como una rivalidad extensa. Son cinco las fuerzas que determinan esa rivalidad:

1) Amenaza de ingreso de competidores. Las estrategias competitivas de las empresas pueden encaminarse a generar nuevas barreras para protegerse de la potencial competencia. Existen básicamente seis factores que actúan como barrera para el ingreso: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades o requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costos independientes y políticas gubernamentales. Estas se presentan en la tabla 1 para el mercado bajo análisis, junto a variables que la pueden definir.

Las variables propuestas explican en parte los factores que definen las barreras de entrada a la industria y el comportamiento que tiene cada grupo de entidad financiera.

Aquí, el cambio tecnológico puede hacer subir o bajar las economías de escala. Muchas *fintechs* y otras entidades como las EFNB sin mucha experiencia en esta forma de ofrecer servicios *on line*, han apresurado el paso de la introducción de producción de servicios nuevos o aumentando significativamente la inversión requerida. Los bancos al competir en este segmento, en muchos casos, les han permitido disminuir los costos en la producción de servicios financieros, aun cuando les demandó aumentar el capital requerido, no solo en inversión tecnológica, sino en reentrenamiento de su personal.

2) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. La tecnología puede alterar la naturaleza y base de la rivalidad entre los competidores de varias maneras, al punto de afectar la estructura de costos y los precios. Esto puede dar lugar a numerosos factores estructurales que interactúan entre sí. En la tabla 2, se resumen estos en el mercado bajo análisis.

3) Presión proveniente de los productos sustitutos. Los sustitutos están marcados por la tecnología, por este motivo, tanto los bancos como las EFNB que no se iniciaron como *fintechs* incursionaron en la oferta crediticia a través de este medio. Esta forma de ofrecer un servicio financiero, a través de plataformas móviles, puede llevar a muchas entidades tradicionales a que mejoren la relación precio-desempeño del producto ofrecido. Estos adelantos tecnológicos acrecentaron rápidamente la competencia en la industria, mejorando el desempeño, aunque no necesariamente los precios (tasas de interés), pero sí generando valor.

4) Poder de negociación de los compradores. Los cambios tecnológicos pueden modificar la relación entre un sector y sus compradores. Los factores que pueden determinar esta fuerza se resumen en la tabla 3.

5) Poder de negociación de los proveedores. En la tabla 4 se resumen los factores dentro de la industria que pueden incidir en esta fuerza.

Como propone Tarziján (2018), en este análisis de las fuerzas competitivas, se debe considerar la fuerza de los “complementadores”. Esta, considera la complementariedad de los productos que vende una empresa con productos comercializados por otras empresas. Una empresa puede buscar ofrecer el conjunto de productos complementarios a sus clientes, o puede promover que los productores de los bienes o servicios complementarios realicen una mejor oferta de sus productos. Este es el caso de los bancos y algunas EFNB tradicionales que ofrecen créditos a través de plataformas móviles con menores requisitos; forma de ofrecer servicios financieros de manera exclusiva de las *fintechs*.

Tabla 1: Factores que definen las barreras de entrada en el mercado argentino de préstamos

Factores	*Variables*	*Bancos*	*Fintechs*	*EFNB*
Economías de escala	Inversiones en activos fijos	Elevadas inversiones en activos fijos: inmuebles y equipamiento.	Menores inversiones en activos fijos y desarrollo.	Elevadas inversiones en activos fijos: inmuebles y equipamiento.
	Costos Fijos y gastos en personal	Bajas proporciones de costos fijos. Elevadas proporciones en gastos de personal.	Elevadas proporciones de costos fijos y gasto de personal.	Elevadas proporciones de costos fijos y gasto de personal.
	Oferta crediticia y de productos financieros	Diversa. Oferta crediticia a muchos segmentos para diferentes destinos.	Oferta crediticia para segmentos poco diversificados y únicos. Montos bajos en términos absolutos.	Oferta crediticia para segmentos poco diversificados y únicos. Montos bajos en términos absolutos.
	Productividad	Mayor cantidad de créditos otorgados en relación a los recursos utilizados y activos. Mayor productividad de los recursos humanos y activos inmovilizados.	Menor cantidad de créditos otorgados en relación a los recursos utilizados que los bancos y EFNB.	Menor cantidad de créditos otorgados en relación a los recursos utilizados que los bancos.
Diferenciación del producto		Mayor identificación de las marcas. Mayor consolidación en los mercados. Mayor lealtad de los clientes. Alta cantidad de sucursales bancarias.	Menor identificación de las marcas a excepción de las empresas que más abarcan el mercado. Menor consolidación en los mercados. Menor lealtad de los clientes.	Mayor identificación de algunas marcas. Mayor consolidación en los mercados que las *fintechs*. Mayor lealtad de los clientes en las marcas más consolidadas.
Requisitos de capital		Mayores montos disponibles para inversiones físicas, capital tecnológico, atracción de recursos humanos y fondos para el otorgamiento de créditos.	Menores montos disponibles que los bancos y las EFNB para inversiones en capital tecnológico de alto desarrollo, atracción de recursos humanos y fondos para el otorgamiento de créditos.	Menores montos disponibles que los bancos y mayores que las *fintechs* para inversiones en capital tecnológico de alto desarrollo, atracción de recursos humanos y fondos para el otorgamiento de créditos.
Costos cambiantes		Elevados costos de capacitación al personal, elevados tiempos y costos en la prueba de servicios tecnológicos, elevados costos de rediseño de productos.	Menores costos de capacitación al personal, menores tiempos y costos en la prueba de servicios tecnológicos y rediseño de productos.	Elevados costos de capacitación al personal, elevados tiempos y costos en la prueba de servicios tecnológicos, elevados costos de rediseño de productos.
Acceso a los canales de distribución		Número elevado de sucursales, cajeros automáticos y oferta donde se concentra la mayor cantidad de demanda crediticia con consolidación en el mercado.	Intento de ingresar a los mismos canales de distribución que los bancos y EFNB sin estar consolidados en el mercado.	Número elevado de sucursales y oferta donde se concentra la mayor cantidad de demanda crediticia de consumo y pequeños créditos con consolidación en el mercado de algunas firmas.

Tabla 1: Factores que definen las barreras de entrada en el mercado argentino de préstamos (continuación)

Factores	*Variables*	*Bancos*	*Fintechs*	*EFNB*
Desventaja en Costos independientes		Tecnología de productos patentados, ubicación favorable de las sucursales y canales, curva de aprendizaje y financiamiento público en el caso de los bancos públicos.	Tecnologías en pocos casos patentadas, alcance territorial a través de la virtualidad y curva de aprendizaje en desarrollo.	Tecnología de productos patentados, ubicación favorable de las sucursales y canales, curva de aprendizaje estable.
Políticas gubernamentales		Sistema legal que permite recibir depósitos a entidades bancarias y realizar préstamos bajo autorización del BCRA.	Solo se encuentran habilitadas legalmente a realizar préstamos con autorización del BCRA.	Solo se encuentran habilitadas legalmente a realizar préstamos con autorización del BCRA. En muchos casos comienzan sin esto.

Tabla 2: Factores que definen la intensidad de la rivalidad en el mercado argentino de préstamos

Factores	*Características*
Competidores numerosos o de igual fuerza	-Competencia amplia. -Número considerable en cada tipo de entidad financiera. -Bancos y EFNB son similares en fuerza dentro de su grupo, pero los bancos coordinan la industria. - Las *fintechs* más grandes determinan la oferta de ese grupo y la definen.
Lento crecimiento de la industria	-En el mercado de las *fintechs* de préstamos, las empresas que desean expandirse tienen como objetivo alcanzar mayor participación. En muchos casos pueden no obtener resultados positivos. -En los bancos y EFNB la industria es más madura.
Altos costos fijos	-Algunas entidades, de los tres grupos, pueden tener dentro de sus componentes, bienes o servicios de poco valor agregado y elevados costos fijos. También lo pueden elevar el personal contratado que es mayor en las entidades tradicionales. - Los bancos pueden sentir la presión de no incrementar las tasas de interés por normativa.
Ausencia de diferenciación	-En los bancos, a diferencia de los otros dos grupos, las preferencias de los clientes se basan, además de los precios (CFT) y volúmenes de los créditos, en otros servicios que pueden ofrecer (cuentas, tarjetas, dispositivos electrónicos para ventas, etc.). Esto, puede conllevar a una mayor lealtad.
Competidores diversos	-Existen muchos competidores con estrategias diferentes, sobre todo aquellas compañías más grandes y que tienen casas matrices internacionales como en algunos bancos. -Las empresas más pequeñas que deben aceptar las "reglas de juego" y conformarse con menores rentabilidades. -La diferencia suele ser más marcada en las EFNB y *fintechs*, donde la brecha entre empresas según el tamaño es más significativa en términos de inversión total.
Importantes intereses estratégicos	-El rápido crecimiento e intento de ganar cuota de mercado puede implicar sacrificar rentabilidad al comienzo. -Integración horizontal, como una fusión entre empresas. Por ejemplo, un banco o EFNB tradicional que se fusiona con una empresa *fintech* para ganar cuota de mercado en los préstamos personales.
Barreras de salida	-Elevada en las entidades financieras tradicionales como bancos y EFNB. Costos de estructura, inversiones en activos fijos, personal contratado y restricciones contractuales y normativa legal.

Tabla 3: Factores que definen el poder de negociación de los compradores en el mercado argentino de préstamos

Factores	*Características*
Productos estándares o indiferenciados	-Productos homogéneos y volúmenes relativamente fijos en el caso de los créditos. -La diferenciación entre estos está marcada en la forma de ofrecer el servicio u otros productos financieros que se incorporan en el producto principal de manera accesoria.
Los productos que compra un grupo representan una parte considerable de los costos	-Pueden influir en los precios ofrecidos (tasas de interés). -Son los compradores los que "invierten" los recursos necesarios.
El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios	-Los créditos de menor cuantía no influyen en la producción de bienes y servicios de los tomadores de créditos. P.ej. préstamos personales. - En el caso de los préstamos para financiar grandes inversiones que suelen ofrecer los bancos sí pueden ser determinantes, aunque los porcentajes prestados con este fin en Argentina no financian la totalidad de las inversiones previstas.
El grupo tiene toda la información	-Los prestatarios, generalmente, tienen mayor cantidad de información. -Los mercados financieros se caracterizan por la homogeneidad. Esto se ve facilitado por la tecnología.

Tabla 4: Factores que definen el poder de negociación de los proveedores en el mercado argentino de préstamos

Factores	*Características*
Dominio de pocas compañías y concentración de la industria	-Los proveedores de las entidades financieras, como por ejemplo los proveedores de plataformas y tecnologías pueden influir en la calidad y las condiciones de transacción.
Importancia del bien o servicio para el negocio del comprador	-Elevada importancia de las tecnologías provistas, s*oftwares y hardwares* en la oferta de productos financieros para los tres grupos.
Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes	-Es diferenciado y especializado, esto determina la oferta de las *fintechs* en su totalidad y aquellas entidades financieras tradicionales que ofrecen servicios a través de plataformas para no perder cuota de mercado o clientes.
El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical	-Los proveedores de plataformas y tecnologías, más que constituir otra industria, pueden realizar inversiones en la misma, transformándose en competencia. P.ej. Creación de nuevas *fintechs*.

En la siguiente sección caracterizamos las estrategias competitivas de las *fintechs* de préstamos.

3. Estrategias competitivas de las *fintechs* ante entidades financieras tradicionales

En nuestro trabajo planteamos como hipótesis general "Las *fintechs* basan su estrategia competitiva frente a la banca tradicional en mayor accesibilidad para los prestatarios y mayor agilidad en la tramitación de los préstamos y, en un menor costo financiero total frente las entidades financieras no bancarias", lo que comprobamos a través de distintas hipótesis específicas, mostrando allí los resultados empíricos obtenidos a partir de una muestra determinada. En este apartado, mostramos de manera resumida las estrategias competitivas de las *fintechs* de préstamos a partir de las diferentes teorías citadas y aquellas que son llevadas a cabo en el mercado de créditos argentino ante otros dos grupos de entidades financieras y reguladas por la autoridad monetaria, los bancos comerciales y las entidades financieras no bancarias (EFNB).

En la tabla 5 se muestran de manera comparativa estas estrategias, sus ventajas y desventajas y riesgos.

Tabla 5: Estrategias competitivas de las fintechs de préstamos ante los bancos y EFNB en el mercado argentino de créditos

Competencia	*Tipo*	*Características*	*Estrategia sacrificada*
Ante los bancos Ante las EFNB	Diferenciación y enfoque	1-Diferenciación: Mayor accesibilidad para los prestatarios y mayor agilidad en la tramitación de los préstamos que los bancos. 2-Enfoque: en personas y pequeñas empresas, similar a las EFNB.	Costos. Elevada inversión en el desarrollo de plataformas móviles, inserción en el mercado, promoción, capacitación al personal, licencias de *softwares y* costos de fondeo.

Competencia	*Ventajas*	*Desventajas*	*Riesgos*
Ante los bancos Ante las EFNB	-Permite prescindir de costos bajos y disminuir la sensibilidad al precio. -Ingeniería de productos, sólidas capacidades de marketing, estilos creativos, capacidad de investigación en el servicio ofrecido. -Ventaja competitiva por el uso de la tecnología. -Adaptación a las necesidades de los clientes. -Mejor calidad del servicio financiero a segmentos (nicho) en particular, a diferencia de los bancos que tienen un mercado más extenso.	-Los clientes pueden optar por otros competidores dentro de la misma industria y de manera simultánea (tener créditos en otras *fintechs* u otras entidades de al mismo tiempo). -Falta de reputación corporativa y tradición en la industria. -Eliminación de la estrategia de costos.	-Desaparición de la diferenciación a través del tiempo cuando la competencia ofrece similares productos (mercados competitivos). -Falta de fidelidad. -El diferencial entre competidores de costos bajos y altos es creciente. -Cuando el precio (tasa de interés/ CFT) es demasiado elevado, los clientes pueden sacrificar los otros atributos (accesibilidad y tiempo).

4. Análisis sobre resultados empíricos obtenidos

En nuestro trabajo hemos analizado las características de las *fintechs* de préstamos, entidades financieras no bancarias (EFNB) y bancos comerciales en el mercado de créditos al que podrían acceder las micro y pequeñas empresas argentinas. A partir de una muestra determinada, hemos encontrado que las *fintechs* y las EFNB muestran gran accesibilidad en sus operatorias crediticias (pocos requisitos) y son rápidas respecto a sus tiempos de gestión, contrario a los bancos que, en general, requieren mayor cantidad de requisitos y presentan más demoras para el otorgamiento de un crédito, a pesar de que pueden existir excepciones en aquellas operatorias de menores montos destinadas a personas y que son de libre utilización. Contrario a esto, hallamos que las *fintechs* y las EFBN cobran por sus préstamos mayores costos financieros que los bancos.

A partir de esto, hemos calculado la correlación entre las diferentes variables, en la que determinamos que es negativa entre el costo financiero total (CFT) y la accesibilidad (menor cantidad de requisitos, mayores costos financieros), el CFT y la demora (los créditos más rápidos tienen mayor costo financiero) y es positiva la correlación entre la accesibilidad y la demora (los créditos con menor cantidad de requisitos son más rápidos en su otorgamiento). Las causas que las determinan son diversas, como principales factores definimos para el CFT las fuentes de financiamiento utilizadas por estas entidades, la morosidad e incobrabilidad de la cartera crediticia destinada a micro y pequeñas empresas y personas, su estructura de costos, las preferencias de estos grupos al momento de buscar financiamiento de terceros y factores del contexto como la inflación, las tasas de referencia de la autoridad monetaria (BCRA) y su normativa en cuanto a tasas de interés máximas a ser cobradas.

Para la variable accesibilidad (requisitos solicitados para obtener un crédito), definimos la normativa del BCRA que dispone la obligatoriedad de solicitar y llevar un legajo de la documentación legal, económica y financiera que permita observar la solvencia de sus clientes y disminuir la exposición al riesgo. Este último factor también incide en la demora con la que es tramitado un crédito ante una entidad financiera. Además, para esta variable, el grado con que utilizan medios digitales para la concesión de un crédito y los procedimientos administrativos realizados para su aprobación.

La normativa del Banco Central de la República Argentina es uno de los factores que más influye en las tres variables. Si bien existen restricciones a las tasas de interés máximas que pueden cobrar a los bancos, también incide en la accesibilidad y en la demora, pero, además, en los montos o volúmenes que prestan. Ante esto, los bancos tienen la posibilidad de prestar montos menores a personas sin la necesidad de exigir tantos requisitos y que los clientes se vinculen directamente. Entonces aquí es cuando las entidades bancarias entran a competir directamente con los otros dos grupos ofreciendo algunas operatorias crediticias de manera más ágil, aunque con mayores intereses (CFT).

También se investigó sobre las preferencias de las mypes a las fuentes de financiamiento y aquellas que fueron encuestadas, en más de un 60 % manifestaron que planificaban realizar inversiones en activos fijos en el corto plazo. Este tipo de inversiones suelen requerir volúmenes significativos de dinero para ser llevadas adelante, además, más del 40 % indicó que no habían tenido una rentabilidad positiva en el último período. Entonces, se plantea una disyuntiva para las micro y pequeñas empresas, buscar fuentes de fácil acceso y rápidas, aunque deban soportar

un mayor costo financiero o reunir todos los requisitos solicitados y pasar por todos los procesos de evaluación y selección en una entidad bancaria para obtener un monto mayor que les permita cubrir la mayor proporción posible de esas inversiones y, como consecuencia poder acceder a mejores tasas de interés.

Dentro de las *fintechs* de préstamos analizadas, en el año 2025, encontramos entidades, donde se observó que los créditos eran de muy fácil acceso y de rápida gestión, en contraposición su CFT era de hasta 2011 % anual. Algo similar ocurrió con las EFNB analizadas, donde se encontraron entidades con características de accesibilidad y demora similar a las *fintechs* mencionadas anteriormente, pero con un CFT de hasta 2671 % anual.

En el caso de los bancos relevados, encontramos que los créditos ofrecidos a través de sus líneas pymes eran muy disímiles en monto respeto a los préstamos personales disponibles. Por ejemplo, en uno de los bancos comerciales, para un préstamo personal a través de sus plataformas electrónicas (*homebanking*), se podía acceder a un monto de hasta $1 millón con características de rapidez y accesibilidad y con un CFT de 211,6 % y, para las líneas “pymes” un monto de hasta 16 veces más a un CFT de 62,2 %, pero más demorados y con mayor cantidad de requisitos.

Al momento de indagar sobre esta última línea, estos, requerían a los clientes presentarse personalmente en una sucursal con un agente y proporcionar documentación contable y financiera de la empresa solicitante. Algo similar sucedió en otras instituciones bancarias analizadas, donde el monto ofrecido era más significativo y con un CFT de 58,6 %, pero al igual que el ejemplo anterior, requería documentación sobre distintos aspectos empresariales para una calificación previa y vinculación con la entidad, lo que a su vez requería mayores tiempos de gestión.

En los ejemplos considerados anteriormente podemos observar el cumplimiento de nuestras hipótesis, respecto a que las entidades no bancarias, *fintechs* y EFNB, son más rápidas y ágiles en términos generales que los bancos, pero con un mayor costo financiero, sin embargo, sus operatorias crediticias ofrecidas observan montos menores, destinados principalmente a personas que lo pueden utilizar libremente o para pequeños emprendimientos que pueden requerir menores montos para sus inversiones. En cambio, los bancos suelen requerir mayores requisitos, con más tiempos de tramitación y menores costos financieros. La excepción se encuentra en aquellas operatorias que tienen similares características a los otros dos grupos.

Con esto, podemos concluir parcialmente que nuestras hipótesis sobre las características de Accesibilidad, Demora y CFT y sus correlaciones se cumplen en los tres grupos de entidades, habiendo también observado este aspecto en diversas instituciones financieras como las ejemplificadas en los párrafos anteriores en el año 2026.

5. Conclusiones

A partir de los comentado en los párrafos anteriores podemos concluir que, en el mercado de créditos destinados a las micro y pequeñas empresas en Argentina en el que participan estos tres tipos de entidades financieras, bancos comerciales, entidades financieras no bancarias reguladas por la autoridad monetaria y las *fintechs* de préstamos y, en base a una muestra analizada, las *fintechs* compiten con los otros grupos con dos estrategias diferentes: con los bancos

comerciales con mayor accesibilidad y menor tiempo de tramitación de las operaciones de crédito, pero con mayor CFT y, con las EFNB con un menor costo financiero en promedio.

La primera, posibilitada por algunas causas como las explicadas en los apartados anteriores, uso extendido de la virtualidad, menores procedimientos administrativos y normativa de la autoridad monetaria y la segunda debido a las diferencias en sus costos de financiamiento de fuentes de terceros, en su estructura de financiamiento y en la incidencia de los costos fijos de su estructura.

Las *fintechs*, a partir de la principal herramienta tecnológica que utilizaron desde sus orígenes en la prestación de servicios financieros integrales, las plataformas electrónicas, y que al comienzo fue percibido como algo único por sus usuarios y clientes, es lo que las diferenció. En materia de créditos, con la particularidad de ser otorgados de manera más rápida y sin la necesidad de acudir a un lugar físico y con menor cantidad de requisitos. Es decir que, ante las entidades financieras tradicionales, bancos y EFNB, las *fintechs* de préstamos, en un principio, han adoptado una estrategia competitiva de diferenciación. En muchos casos, han debido prescindir de la estrategia de costos, dada la elevada inversión en el desarrollo de plataformas móviles, su inserción y su promoción.

Al principio, cuando un servicio resulta novedoso para los usuarios, es una estrategia útil para obtener rendimientos superiores a la industria, sin embargo, las entidades financieras tradicionales, especialmente los bancos, han ido incursionando en la oferta de productos similares a través de plataformas móviles destinados a uno o dos segmentos particulares, créditos de menor cuantía, sin requisitos demasiados elevados y "rápidos", ya sea desarrollando sus propios productos y plataformas electrónicas y móviles o asociándose con una *fintech* que ya hubiese hecho el esfuerzo de insertarse en el mercado.

Esta estrategia, especialmente para las *fintechs*, no muchas veces es defendible contra la rivalidad si los consumidores no son leales a la marca, cuestión que han logrado los bancos a través del tiempo con servicios financieros tradicionales. La diferenciación permite prescindir de costos bajos y disminuir la sensibilidad al precio, pero esa diferenciación puede diluirse con el tiempo cuando los competidores ofrecen lo mismo. Las barreras de entrada se levantan rápidamente en esta industria y no se generan elevadas utilidades si no se logra lealtad de los clientes. El poder de los proveedores de servicios tecnológicos es elevado, dado que es el principal (y único) canal de distribución de los productos ofrecidos por las *fintechs*.

El poder de los compradores también es elevado, ya que los usuarios tienen otras opciones dentro del mismo sector (*fintechs* de préstamos) o pueden optar por otra entidad financiera tradicional que ofrezca accesibilidad y baja demora en el otorgamiento de créditos. Aquí, se puede producir el efecto de *multihoming*, los consumidores pueden participar de varias plataformas de manera simultánea u obtener préstamos en varias entidades financieras *fintechs* o tradicionales que ofrezcan créditos a través de este medio.

La diferenciación, puede resultar incompatible con los costos, como es este caso, en el que se requieren actividades de desarrollo, investigación, promoción, capacitación al personal, licencias de *softwares*, etc. Los clientes pueden reconocer la exclusividad de lo ofrecido, pero no todos estarán dispuestos a pagar un mayor precio (tasa de interés).

Las *fintechs* cumplen con los siguientes requisitos para que se dé la diferenciación: ingeniería de productos, sólidas capacidades de *marketing*, estilo creativo, capacidad de investigación en el servicio ofrecido. Pero, salvo excepciones, en la actualidad no logran cumplir en el mercado de préstamos en Argentina con los requisitos de reputación corporativa, larga tradición en

la industria y cooperación de otros canales. No es el caso de los bancos y las financieras no bancarias con varias décadas en la industria que sí lo lograron.

Respecto a las capacidades de *marketing*, aquí cabe mencionar que las *fintechs* logran insertarse a través de las siguientes acciones: publicidad en buscadores de internet, redes sociales, posicionamiento *web*, *marketing* de creación de contenidos que permiten a los usuarios entender fácilmente cómo funciona la plataforma, envío masivo de correos electrónicos a partir de bases de datos de contactos adquiridas a otras empresas de datos, automatizaciones (*chatbots* con inteligencia artificial, encuestas de satisfacción, etc.), respuestas automáticas a través de correos electrónicos, videos cortos, programas de afiliados (oferta de incentivos a aquellos que recomienden los servicios *fintechs* a otros), publicidad de *influencers* en redes sociales.

Los riesgos que presenta esta estrategia es que el diferencial entre competidores de costos bajos y altos crece, tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. En esos casos, el público está dispuesto a sacrificar algunas características que presentan sus productos. Es el caso de las *fintechs*, en las que puede existir una gran diferencia entre los competidores del grupo y por ello cobrar altas tasas de interés por sus préstamos. En esos casos (cuando la tasa de interés es demasiado elevada), los clientes pueden sacrificar los atributos de accesibilidad y baja demora en la tramitación.

Otro riesgo es que la imitación aminora la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse cuando los mercados maduran y se vuelven más competitivos. Esto se observó claramente cuando las entidades tradicionales comenzaron a ofrecer sus servicios a través de plataformas móviles. Cuando es mayor la oferta, los clientes se vuelven más refinados y exigentes en los servicios, entonces la diferenciación tiende a desaparecer y si aparece un competidor con costos más bajos podrá obtener una rentabilidad superior al resto de los competidores.

Las *fintechs* de préstamos argentinas, en parte, también han adoptado la estrategia de enfoque o concentración, centrándose en segmentos específicos como personas físicas que buscan créditos para consumo o para el financiamiento de pequeñas empresas, con una o dos líneas como máximo, a diferencia de los bancos que tienen una gama de servicios mucho más amplia y en mercados geográficos. Esta se caracteriza por buscar dar un servicio excelente a un mercado particular basada en la suposición que las *fintechs* podrán prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos como los bancos que buscan satisfacer las necesidades de su mercado, aunque sea a un precio mayor. Intentar seguir una estrategia de enfoque no les ha garantizado a estas empresas un rendimiento superior a la industria.

Este tipo de estrategia puede servir en aquellas industrias donde la competencia es más débil, pero aquí no es el caso, tanto los bancos como las EFNB representan una competencia más poderosa. El riesgo de esta estrategia es, también, terminar eliminando la estrategia de costos, algo que les ha sucedido a muchas empresas del grupo. Otras veces se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado general. Aquí, los competidores, han encontrado submercados dentro del mercado objetivo y desplazaron a muchas *fintechs* de préstamos orientadas al enfoque.

La tecnología afecta la estrategia que pueda llevar adelante la empresa, ya que está contenida en cada actividad de la cadena de valor, con efectos sobre los costos y en la diferenciación. Aunque la tecnología empleada en una actividad de valor es con frecuencia en sí una guía cuando refleja una elección de políticas tomada independientemente de otras guías. Las *fintechs*, por haber descubierto una mejor tecnología para el desarrollo de sus actividades en sí,

tuvieron una ventaja competitiva. En el caso de las plataformas móviles para la oferta de servicios financieros hizo posible aumentar las economías de escala, crear interrelaciones donde antes no existían, reducir tiempos de gestión e influir en cualquier otra empresa de costo o exclusividad. En esta forma de ofrecer servicios financieros, se debe tener en cuenta que la tecnología es interdependiente de los compradores, ya que un cambio tecnológico puede afectar toda la ventaja competitiva. Si en algún momento cambian las plataformas móviles por otra forma de tecnología, se vería afectada toda la estrategia de las *fintechs*. Ese cambio tecnológico puede también afectar a cada una de las fuerzas competitivas antes mencionadas y mejorar o erosionar lo atractivo del sector industrial. De modo contrario, el cambio tecnológico que mejora la ventaja competitiva de una empresa puede empeorar la estructura cuando se imita.

Las *fintechs* han sido las primeras en introducir cambios tecnológicos que apoyen su estrategia genérica de prestar servicios financieros a través de plataformas móviles de manera exclusiva. Es por ello que la estrategia en general ante los bancos y EFNB ha sido la de diferenciación, buscando adaptarse a las necesidades de los compradores, siendo pioneras en la industria y creando un valor agregado.

Ser uno de los primeros promotores les ha reportado las siguientes ventajas:

- Lograr un puesto atractivo dentro del mercado de préstamos a personas y pequeños emprendedores, obligando a los competidores a desarrollar canales de venta a través de estos medios.
- Seleccionar los canales de salida y venta.
- Tener una curva de aprendizaje propietaria, ganando una ventaja en la diferenciación, afectada positivamente por la promoción anticipada. La desventaja de este aspecto ha sido el no mantenimiento de esta posición, los competidores han aprendido e imitado el servicio rápidamente, logrando importantes economías de escala.
- Acceder a recursos y servicios exclusivos. Acceder prioritariamente a los desarrollos tecnológicos le ha permitido a las *fintechs* mantener una posición que se ha ido diluyendo a través del tiempo.
- Definir estándares. Esto obligó a los demás competidores a hacer lo mismo.
- Obtener ganancias anticipadas. A muchas *fintechs*, con grandes inversiones en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) les ha permitido obtener ganancias importantes, al menos en su comienzo.

Las desventajas de ser pioneros en esta forma de prestar servicios han sido las siguientes:

- Obtener autorizaciones regulatorias. A diferencia de los bancos y las EFNB, al comienzo, no contaban con ningún tipo de autorización por parte del BCRA para realizar intermediación entre la oferta y demanda de recursos financieros, las trasformaba en un competidor irregular legalmente. Con el tiempo, se han ido estableciendo algunas regulaciones básicas.
- Educar a los compradores. Invertir en educación financiera y tecnológica para todos los usuarios que utilizarán por primera vez este tipo de plataformas electrónicas.
- Altos costos en desarrollos tecnológicos, captación de recursos humanos y capacitación, así como en acciones de promoción.
- Aprendizaje de la competencia.

- Difusión de la tecnología.
- Retornos disminuidos para la innovación tecnológica en las actividades de valor.

Entonces, podemos concluir que, las *fintechs* sin duda han llevado una estrategia de *diferenciación* ante los bancos comerciales y las EFNB marcada por el desarrollo tecnológico. Ante los bancos una *mayor accesibilidad y menor demora* en la gestión, enfocadas en uno o dos segmentos en particular: personas humanas que buscan un crédito para consumo personal o micro y pequeñas empresas (MyPes) que buscan créditos para financiar inversiones más pequeñas (bienes de capital o capital de trabajo) y que son solicitados a través de personas físicas en su mayoría.

La mayor accesibilidad es una variable que incrementa el riesgo crediticio, variable que incide en el precio (tasa de interés), además de no existir límites de la autoridad monetaria (BCRA) para cobrar intereses, como puede ser el caso de los bancos. Ante las EFNB con *menores costos* de operación, ya que no cuentan con estructuras físicas (edificios con atención al público) y menor cantidad de empleados.

Pero, las *fintechs* comparten algunas similitudes con estas, entre ellas, el fondeo, que en general es similar, especialmente los provenientes de terceros en forma de deuda. Las EFNB y *fintechs* no pueden recibir depósitos del público en general (clientes), ventaja que si tienen los bancos, ya que esta fuente es de menor costo que otras de terceros. Los bancos pagan por los depósitos una tasa de interés (pasiva) muy inferior a la que cobran (activa) por sus préstamos y es regulada por la autoridad monetaria.

Entonces, las *fintechs* tienen similares fuentes de financiamiento y similares costos de fondeos que las EFNB (salvo que los prestamistas las perciban como más riesgosas y exijan una mayor tasa de interés). Las *fintechs* tienen un similar grado de accesibilidad y demora en sus créditos que las EFNB, característica que las distinguió históricamente en el mercado de préstamos en Argentina. Sin embargo, a las *fintechs*, el buscar tener una ventaja en costos de estructura no les implicó necesariamente tener menores costos totales, especialmente dado por los costos de desarrollo tecnológico, licencias de *softwares*, costos de promoción, costos de captación y entrenamiento de recursos humanos, etc.

Muchas de estas cuestiones llevan a que las *fintechs* de préstamos en el mercado de créditos argentino cobren, en general, elevadas tasas de interés (CFT) como las EFNB y no logren tener una ventaja competitiva efectiva ante estas.

REFERENCIAS

Allen, F., Gu, X., & Jagtiani, J. (2020). *Survey of fintech research and policy discussion*. Federal Reserve Bank of Philadelpia Working paper 20-21

Andrews, K. (1971). *El concepto de la estrategia de la empresa*. Biblioteca de la empresa.

Ansoff, H. I. (1965). *La estrategia de la empresa*. EUNSA.

Aragón Correa, J. (1998). *¿Cómo medir la estrategia de la empresa? Alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial*. Dirección y Organización, 19: art 5

Argentina, Ley Nº 21.526 de 1.977, de Entidades Financieras. Boletín Oficial Nacional de 21 de febrero de 1977.

Argentina, Ley Nº 24.144, Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina. Boletín Oficial Nacional de 22 de octubre de 1992.

Argentina, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, emprendedores y Economía del Conocimiento, Resolución 54/2025 [-SPYMEEYEC-]. 28 de marzo de 2025.

Banco Central de la República Argentina Comunicado "A" 7406 []. Proveedores de servicios de créditos entre particulares a través de plataformas. Su reglamentación. 25 de noviembre de 2021.

Banco Central de la República Argentina Comunicado "A" 7712 [Banco Central de la República Argentina]. Proveedores de servicios de pago y sistema nacional de pagos. Servicios de pago. 14 de junio de 2023.

Banco Central de la República Argentina Comunicado "A" 8243 [Banco Central de la República Argentina]. Tasas De interés en las operaciones de crédito. 15 de mayo de 2025.

Banco Central de la República Argentina Comunicado "B" 12124 [Banco Central de la República Argentina]. Otros proveedores no financieros .18 de febrero de 2021.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Beard Books

Claessens, S., Frost, J., Turner, G. & Zhy, F. (2018). *Fintech credit markets around the world: Size, drivers and policy issues*. BIS Quarterly Review, September 2018: 29-49

Collins, D.J. (1991). *Corporate strategy: A conceptual framework*. Harvard Business School Background note 391-284.

Cornelli, G., Frost, J., Gambacorta, L., Rau, P. R., Wardrop, R. & Ziegler, T. (2020). *Fintech and big tech credit: a new database*. BIS working papers 887

Cuadros Solas (2024). *Nuevos competidores digitales en el sector bancario: Evidencia empírica en la banca europea*. Instituto Español de Banca y Finanzas

Dess, G., Lumpkin, G. y Rivera Hernáez, O. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas.* Mc Graw Hill.

Enríquez, A.M., Ontiveros, E., Martín, A., Navarro, M.A. y Rodríguez, E. (2012). *Las TIC y el sector financiero del futuro*. Fundación Telefónica. Editorial Ariel

Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L. & Natarajan, H. (2021). *Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy*. BIS Papers 117

Finnovating (2023). *Fintech Global Vision 2023*.

Finnovista (2021). *Evolucion del sector fintech en Latam. Atomización del ecosistema y surgimiento de verticales, insurtech, lendingtech, paytech y wealthech.*

Finnovista (2024). *Radar Argentina Fintech*.

Garrido Pavia, J. (2013). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas.* Tesis doctoral Universitat Internacional de Catalunya

Gomber, P., Hoch J.A. & Siering M. (2017). *Digital finance and fintech: Current research and future research directions*. Journal Business Economics, 87 (5): 537-580

Igual, D. (2016). *Fintech, lo que la tecnología hace por las finanzas*. Profit.

Lee, I. & Shin, Y.J. (2018). *Fintech: Ecoystem, business models, investment decisions, and challenges*. Business Horizons, 61 (1): 35-46

Informe de Crédito Fintechs (2023), Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y Cámara Argentina Fintech.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) (2023) Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITABA) (2024). *Industry Data, Informe de Crédito Fintech 2024*.

Lavalleja, M. (2020). Panorama de las fintech. Principales desafíos y oportunidades para el Uruguay. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Lewis, J. (1990). *Alianzas estratégicas*. Vergara.

Lipman, B. & Wiersh, A. (2015). *Alternative lending through the eyes of "mom & pop" small business owners: Findings from online focus groups*. Report of Federal Reserve of Bank Cleveland.

Ontivero Balangero, G. y Ljungberg, J. G. (2019). *Microcréditos y créditos en San Salvador de Jujuy*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Jujuy

Ontivero Balangero, G. (2022). *Fintechs, estrategias para irrumpir en el mercado de préstamos a micros y pequeñas empresas e individuos en Argentina*. Jornadas de Administración Financiera, SADAF, págs. 372-390

Ontivero Balangero, G. (2024). *Fintechs, estrategias para irrumpir en el mercado de préstamos a micros y pequeñas empresas e individuos en Argentina*. Conocimiento y Desarrollo Organizacional (84-98). Universidad Autónoma de Tlaxcala-México

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Schweitzer, M. & Barkley, B. (2017). *Is 'fintech' good for small business borrowers? Impacts on firm growth and customer satisfaction*. Federal Reserve Bank of Cleveland working paper 17-01

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Universidad del CEMA (UCEMA) (2023). *Evolución de las Pymes en Argentina y su impacto en el empleo*.

Vaca Estrada, J. (2012). *Análisis de los obstáculos financieros de las pymes para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan*. Tesis doctoral Universidad Pública de Valencia