

Maestría en

Dirección Financiera Mención Mercados Internacionales

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Dirección Financiera Mención Mercados Internacionales.

AUTORES:

María Fernanda Segura Ruiz.
Tatiana Camila Egüez Nevárez.
Jefferson Alexander Freire Torres.
Henry Santiago Antamba Romero.

"Estrategias Financieras para la Internacionalización de PeiGo en el Mercado Mexicano:
Análisis de Oportunidades de Inversión y Desafíos Regulatorios"

Quito, enero 2026

Certificación de Autoría

Nosotros, María Fernanda Segura Ruiz, Tatiana Camila Egüez Nevárez, Jefferson Alexander Freire Torres, Henry Santiago Antamba Romero, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

María Fernanda Segura Ruiz

Tatiana Camila Egüez Nevárez

Jefferson Alexander Freire Torres

Henry Santiago Antamba Romero

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, María Fernanda Segura Ruiz, Tatiana Camila Egüez Nevárez, Jefferson Alexander Freire Torres, Henry Santiago Antamba Romero, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado "Estrategias Financieras para la Internacionalización de PeiGo en el Mercado Mexicano: Análisis de Oportunidades de Inversión y Desafíos Regulatorios", autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, enero 2026.

 María Fernanda Segura Ruiz

 Tatiana Camila Egüez Nevárez

 Jefferson Alexander Freire Torres

 Henry Santiago Antamba Romero

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa

Nosotros, José Antonio García y Esteban José Arias Maune, declaramos que los graduandos: María Fernanda Segura Ruiz, Tatiana Camila Egüez Nevárez, Jefferson Alexander Freire Torres, Henry Santiago Antamba Romero, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Director de la
Maestría en Dirección Financiera Mención
Mercados Internacionales

Coordinador de la
Maestría en Dirección Financiera Mención
Mercados Internacionales



DEDICATORIA

El presente proyecto de grado lo dedicamos a quienes, de manera directa o indirecta, contribuyeron a su desarrollo y culminación.

El apoyo, orientación y acompañamiento constante fueron fundamentales a lo largo de este proceso académico.

Este trabajo refleja no solo un esfuerzo intelectual, sino también el compromiso y el crecimiento personal, profesional alcanzados durante la etapa de formación.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a todos quienes que hicieron posible la realización de este proyecto. A docentes y asesores, por su guía, conocimiento y disposición constante para orientar cada etapa del proceso. A la institución, por brindar los espacios y recursos necesarios para el desarrollo académico y profesional.

De manera especial, agradecemos a las familias y seres queridos, cuyo apoyo incondicional, comprensión fueron fundamentales en los tiempos de mayor exigencia.

Asimismo, a quienes compartieron este camino con consejos, colaboración y confianza, contribuyendo no solo al logro de este trabajo, sino también al crecimiento personal que lo acompaña.

RESUMEN

El análisis estratégico desarrollado para PeiGo S.A. permitió identificar de manera integral los factores internos y externos que inciden en su proceso de internacionalización hacia el mercado mexicano.

A partir del análisis FODA, se evidenció que la empresa cuenta con fortalezas relevantes, principalmente en términos de capacidad tecnológica, modelo de negocio fintech escalable y experiencia operativa, las cuales le permiten competir en un entorno caracterizado por un alto dinamismo y una creciente adopción de servicios financieros digitales, no obstante, también se identificaron debilidades asociadas a la necesidad de fortalecer su estructura financiera y su capacidad de adaptación a marcos regulatorios más complejos.

En cuanto al entorno externo, el análisis mostró un contexto altamente favorable para la expansión de PeiGo S.A. en México, impulsado por el crecimiento sostenido del sector fintech, la existencia de un marco regulatorio específico y el tamaño del mercado, que ofrece amplias oportunidades de escalabilidad.

Sin embargo, este entorno también presenta amenazas relevantes, como la intensificación de la competencia, el incremento de los costos regulatorios y los riesgos asociados a la ciberseguridad, factores que requieren una gestión estratégica adecuada.

En conclusión, el análisis estratégico confirma la viabilidad del proceso de internacionalización de PeiGo S.A. hacia el mercado mexicano, siempre que la empresa mantenga un enfoque progresivo, fortalezca su estructura financiera y continúe optimizando su modelo operativo y tecnológico para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

Palabras clave. Fintech, riesgos financieros, finanzas internacionales.

ABSTRACT

This project presents a strategic analysis of PeiGo S.A. aimed at supporting its internationalization process into the Mexican market. The study comprehensively examines the internal and external factors that influence the company's expansion strategy, using analytical tools such as the SWOT analysis to assess its strategic position. The results indicate that PeiGo S.A. possesses significant strengths, particularly in terms of technological capabilities, a scalable fintech business model, and operational experience, which enable it to compete effectively in a highly dynamic environment characterized by the growing adoption of digital financial services. Nevertheless, certain weaknesses were identified, mainly related to the need to strengthen the company's financial structure and enhance its ability to adapt to more complex regulatory frameworks.

From an external perspective, the analysis reveals a highly favorable environment for the expansion of PeiGo S.A. in Mexico, driven by the sustained growth of the fintech sector, the presence of a specific regulatory framework, and the size of the market, which offers substantial opportunities for scalability. However, the sector also presents significant challenges, including increasing competition, rising regulatory costs, and cybersecurity risks, which require appropriate strategic management.

The findings of this study confirm the feasibility of PeiGo S.A.'s internationalization into the Mexican market, provided that the company adopts a gradual and controlled expansion



approach, strengthens its financial structure, and continues to optimize its operational and technological model to ensure the sustainability of the project in the medium and long term.

Keywords: Fintech, Financial Risks, International Finance.

TABLA DE CONTENIDO

Certificación de Autoría	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	3
Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
RESUMEN	7
<i>Palabras clave</i>	8
ABSTRACT	9
<i>Keywords:</i>	10
TABLA DE CONTENIDO	11
LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras).....	15
CAPÍTULO 1	16
1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio.....	16
1.1. Definición del Proyecto	16
1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto	17
1.3. Objetivos.....	18
1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación	18
2. Perfil de la Organización	20
2.1. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras.....	20
CAPÍTULO 2	36
2. Estrategia de Expansión.....	36

2.1.	Descripción de la Estrategia	36
2.2.	Diagnóstico	40
2.3.	Estrategia de Expansión Internacional	43
2.4.	Análisis Viabilidad Financiera	45
2.5.	Cronograma y Fases de Implementación.....	47
3.	Plan Financiero de Expansión	49
3.1.	Situación Financiera.	49
3.2.	Objetivos Financieros de la Expansión.	50
3.3.	Análisis de viabilidad Financiera de la Expansión.....	51
3.4.	Estrategia Financiera Internacional.	51
3.5.	Proyección Financiera y Control de Desempeño.	52
3.6.	Sostenibilidad Financiera y Visión de Largo Plazo.....	53
3.7.	Métodos de Pago Internacionales Vinculados a la Estrategia de Entrada al Mercado Mexicano.	54
CAPÍTULO 3		57
3.	Análisis Financiero y Toma de Decisiones para la Expansión de PeiGo S.A.....	57
3.1.	Revisión Teórica.....	57
3.2.	Análisis FODA	63
3.2.1.	Análisis FODA, enfoque aplicado a PeiGo S.A.	63
3.2.1.1.	Análisis FODA del Sector Fintech en el Ecuador	65
3.3.	Análisis de la Situación Financiera de PeiGo.....	71
CAPÍTULO 4		89

4. Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en PeiGo S.A.	89
4.1. Importancia de la Implementación NIIF en el Contexto de Expansión Internacional.	89
4.2. Marco normativo de las NIIF aplicable a PeiGo S.A.	90
4.3. Impacto de la Implementación de NIIF en la Información Financiera de PeiGo S.A.	90
4.4. NIIF Como Soporte de la Estrategia Financiera Internacional.	91
4.5. Desafíos y Oportunidades en la Implementación de NIIF	92
4.6. Conclusión Sobre la Implementación de NIIF en PeiGo S.A.	92
4.7. Normas NIIF Emitidas y Aún no Vigentes: Implicaciones para PeiGo S.A.	93
4.8. Normas NIIF Emitidas, Modificaciones y Mejoras Relevantes para PeiGo S.A.	94
4.9. Impacto económico de la implementación de las NIIF en PeiGo S.A.	97
4.10. Análisis Costo-Beneficio de la Implementación de las NIIF en PeiGo S.A.	100
4.11. Informe de Sostenibilidad.	103
CAPÍTULO 5	125
5. Conclusiones y Aplicaciones	125
5.1. Conclusiones Generales	125
5.2. Conclusiones Específicas	126
5.3. Limitaciones de la Investigación	129
Referencias	131
Apéndice A	134
Apéndice B	140
Apéndice C	148

Apéndice D.....	150
-----------------	-----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	29
Tabla 2	31
Tabla 3	32
Tabla 4	37
Tabla 5	38
Tabla 6	39
Tabla 7	43
Tabla 8	48
Tabla 9	79
Tabla 10	80
Tabla 11	82
Tabla 12	82
Tabla 13	83
Tabla 14	87
Tabla 15	110
Tabla 16	116
Tabla 17	121

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

Figura 1	67
Figura 2	71

CAPÍTULO 1

1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

1.1. Definición del Proyecto

El proyecto tiene como objetivo principal analizar las estrategias financieras más adecuadas para que PeiGo S.A. siendo una Fintech ecuatoriana se internacionalice en el mercado mexicano.

Esto implica un análisis de las oportunidades de inversión que México ofrece a compañías extranjeras, así como una evaluación de los desafíos regulatorios que la compañía enfrentaría para cumplir con las normativas locales y poder maximizar su rentabilidad.

El problema central de la investigación radica en la necesidad de que PeiGo S.A. diseñe y aplique estrategias financieras internacionales adecuadas que le permitan expandirse hacia el mercado mexicano, minimizando los riesgos financieros y regulatorios asociados, asegurando la sostenibilidad y rentabilidad de sus operaciones en el entorno altamente competitivo que implica.

Entonces, la importancia del proyecto es que proporciona un marco de análisis práctico y estratégico para la toma de decisiones financieras en procesos de internacionalización; de esta manera, el proyecto contribuye al conocimiento sobre la gestión financiera internacional y el impacto en el éxito de las operaciones de la compañía fuera de su país de origen.

Finalmente, el estudio fortalece la estrategia de PeiGo S.A., al proporcionar herramientas que facilitan la expansión planificada y ordenada, así no solo mejoraría su competitividad en el mercado mexicano, sino que también sienta bases para futuras expansiones internacionales.

1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto

La naturaleza del proyecto es estratégica y práctica, con el fin de generar recomendaciones directas para que PeiGo S.A. pueda enfrentar los retos asociados con la internacionalización y maximizar las oportunidades de crecimiento en el mercado objetivo.

Se diseñarán estrategias financieras y de inversión que permitan a la compañía abordar su expansión de manera efectiva, minimizando riesgos y aprovechando las ventajas del entorno mexicano.

Se orientará a la implementación de las estrategias, tomando en cuenta los aspectos regulatorios, fiscales y financieros de la internacionalización en México.

También, se tratará cuestiones como la optimización de la estructura de capital, la gestión del riesgo cambiario, la selección de sectores clave para la inversión, y el cumplimiento normativo.

En síntesis, detallamos un enfoque que permite a PeiGo S.A. planificar y ejecutar su proceso de internacionalización de manera ordenada y sostenible; a través del diseño de estrategias financieras y de inversión en el contexto mexicano.

Así, el análisis de los aspectos regulatorios, fiscales y financieros nos proporcionan una base para tomar decisiones, enfocado a la optimización de la estructura de capital, y gestión del riesgo cambiario y cumplimiento normativo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Desarrollar estrategias financieras internacionales adaptadas a las condiciones del mercado mexicano para apoyar la internacionalización de PeiGo S.A., con el fin de maximizar el crecimiento y la rentabilidad de la compañía en este nuevo entorno.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar y analizar mediante herramientas DAFO y PESTEL las oportunidades de inversión en el mercado mexicano, considerando las condiciones económicas, comportamiento del mercado y los sectores con mayor potencial de crecimiento.
- Evaluar a partir del marco regulatorio vigente y normativa financiera, los desafíos regulatorios que PeiGo S.A. podría enfrentar al ingresar al mercado mexicano.
- Desarrollar una estrategia de financiamiento internacional acorde a las condiciones del mercado objetivo, y fuentes de financiamiento adecuadas.

1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

El proyecto se justifica por la necesidad de proporcionar a PeiGo S.A. una guía detallada y estratégica que permita abordar de manera efectiva, tanto las oportunidades de inversión como los desafíos regulatorios que presenta el mercado mexicano.

La internacionalización no es solo cuestión de acceder a nuevos mercados, sino de adaptar estrategias de la compañía a las condiciones locales, garantizando la sostenibilidad de la operación

a largo plazo; así, el análisis de las estrategias financieras internacionales que mejor se adapten al contexto mexicano es clave para facilitar el proceso de expansión de la compañía y minimizar los riesgos inherentes.

El país, como miembro clave de tratados comerciales como el T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá), es un destino llamativo para la inversión extranjera; sin embargo, las compañías extranjeras se enfrentan a desafíos significativos relacionados con el cumplimiento de normativas locales, la gestión del riesgo cambiario y la adaptación cultural y organizativa; estos desafíos van a requerir un análisis, no solo para evitar sanciones o pérdidas económicas, sino también para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

El desarrollo de estas estrategias también contribuirá al conocimiento académico en el campo de compañías en mercados emergentes, si bien existen estudios sobre las generalidades de la internacionalización, pocos se enfocan en la aplicación práctica y específica de estas estrategias en México, que tiene características regulatorias y económicas propias que pueden representar tantas oportunidades.

2. Perfil de la Organización

2.1. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras

2.1.1. Nombre de la Compañía.

PeiGo S.A.

2.1.2. Misión, Visión, Valores

Misión:

El propósito es facilitar el manejo del dinero, democratizar los servicios financieros, y ofrecer herramientas de inclusión financiera para personas no bancarizadas.

Visión:

Liderazgo en inclusión financiera, ser un referente en el mercado de billeteras digitales en Latinoamérica, impulsando la bancarización sin barreras.

Valores:

Atrevidos.- vamos más allá, reinventamos, innovamos, escuchamos activamente, marcamos la diferencia con el objetivo de generar experiencias y momentos WOW! Nos equivocamos bien, aprendemos rápido y evolucionamos.

Divertidos.- somos felices, creamos con Flow! ¡nos divertimos haciendo lo que nos apasiona! El foco son las personas, y su lema es crear un ecosistema simple.

Transparentes.- somos simples, aportamos claridad, generamos vínculos de confianza, creemos en el feedback continuo.

Confiables.- estamos ahí, nos acompañamos y confiamos en el otro, creando relaciones transparentes y honestas; abrazamos el trabajo en equipo; nos escuchamos, tenemos conversaciones de calidad y tomamos decisiones en conjunto.

Ágiles.- Llevamos adelante cada proyecto con foco ágil, siendo gestores del cambio, promoviendo la innovación y mejora continua para crear y agregar valor en cada proyecto.

2.1.3. Actividades, Marcas, Productos Y Servicios.

Su Actividad principal

Ser una Fintech, billetera digital, la compañía opera como una plataforma de pagos y servicios financieros digitales.

Productos y Servicios ofrecidos

A través de la app PeiGo, los usuarios pueden abrir una cuenta digital, depositar dinero, transferir dinero, recibir dinero, retirar efectivo, pagar servicios (agua, luz, TV, etc.), recargar megas de celular, enviar remesas desde el exterior, usar tarjetas (débito/crédito), dividir gastos con

amigos, pagar en comercios afiliados (mediante QR), hacer compras en línea o en tiendas físicas usando la tarjeta PeiGo.

Marcas

La marca principal es “PeiGo” las tarjetas emitidas pueden ser físicas o virtuales, y se anuncian como “tarjeta Débito PeiGo” o “tarjeta Crédito PeiGo”.

2.1.4. Ubicación de la Sede.

Domicilio legal, en Junín 208 y Pedro Carbo, Edificio Multiparqueo BG, Ciudad de Guayaquil, Provincia de Guayas, Ecuador.

2.1.5. Ubicación de las operaciones.

PeiGo S.A. funciona principalmente de forma digital, vía su aplicación móvil (“APP PeiGo”), sitio web oficial peigo.com.ec, y otros canales electrónicos.

Además, para retiro o recarga de efectivo, los usuarios pueden acudir a cajeros automáticos de Banco Guayaquil o Bancos del Barrio que es la red física de puntos de recarga y retiro, en Ecuador.

No mantienen oficinas de servicio al cliente en cada ciudad como bancos tradicionales: la operativa es digital más red de corresponsales y cajeros para funciones físicas.

2.1.6. Propiedad y Forma Jurídica.

PeiGo S.A. es una sociedad anónima constituida bajo las leyes ecuatorianas, está calificada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador como compañía auxiliar del sistema financiero; es subsidiaria del Banco Guayaquil.

La compañía forma parte del grupo financiero del Banco Guayaquil S.A., ya que este último participa como su único accionista, con una participación del 100% del capital social; esta relación le permite a la compañía contar con el respaldo institucional, financiero y operativo de una de las entidades bancarias más importantes del país, fortaleciendo su estructura organizacional y su capacidad para desarrollar soluciones financieras innovadoras.

PeiGo S.A. se beneficia de la experiencia, solidez y trayectoria de Banco Guayaquil S.A., lo que contribuye a generar confianza tanto en el mercado local como en potenciales mercados internacionales.

2.1.7. Mercados Servidos y Ubicación de sus Actividades de Negocio.

PeiGo S.A. se dirige a usuarios en Ecuador, especialmente a personas no bancarizadas y pequeños comercios informales o de barrio que pueden beneficiarse de pagos digitales, transferencias, servicios financieros básicos, etc.

La propuesta busca facilitar la inclusión financiera mediante el uso de herramientas digitales que se adaptan a las necesidades cotidianas de sus usuarios, a través de su plataforma, los

clientes pueden realizar pagos electrónicos, enviar y recibir dinero, acceder a servicios financieros esenciales sin la necesidad de contar con una cuenta bancaria tradicional, esto resulta especialmente relevante en zonas donde el acceso a servicios financieros es limitado o donde existe economía informal.

También buscan atender remesas desde el exterior; de hecho, actualmente se enfocan en que podrían servir a toda la población ecuatoriana con acceso a celular, internet, red de cajeros, corresponsales bancarios y recargas.

En cuanto a la ubicación de sus actividades de negocio, PeiGo S.A. opera principalmente dentro de país, apoyándose en una infraestructura tecnológica que le permite tener cobertura a nivel nacional; su alcance se ve fortalecido por el acceso a redes de telefonía móvil, conexión a internet, cajeros automáticos, corresponsales no bancarios y puntos de recarga, lo que amplía su capacidad para llegar a una mayor parte de la población.

2.1.8. Tamaño de la Organización.

PeiGo S.A. cuenta con una estructura organizacional de tamaño medio, conformada por un equipo multicultural que supera las cien personas distribuidas en distintos países de Latinoamérica como Argentina, Colombia y Perú, esta diversidad de talentos y experiencias le permite a la compañía incorporar distintas perspectivas en sus procesos internos.

A pesar de tener presencia de colaboradores en otros países, la operación principal de PeiGo S.A. se mantiene en Ecuador, donde se concentra la toma de decisiones estratégicas y la coordinación general de sus actividades, desde esta sede, impulsa un modelo de trabajo que fomenta la creatividad, la iniciativa y la construcción de soluciones desde cero, promoviendo una cultura organizacional orientada a la innovación y al aprendizaje continuo.

El tamaño de la organización facilita una comunicación más cercana entre los equipos, lo que contribuye a una toma de decisiones más ágil y efectiva, este modelo permite a PeiGo S.A. responder con rapidez a las necesidades del mercado, fomentar el compromiso de sus colaboradores y sostener un crecimiento progresivo, alineado con sus objetivos estratégicos y su visión de expansión en la región. (PeiGo S.A., 2024).

2.1.9. Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores.

Cuando inició operaciones en 2022, reportaron haber generado 100 empleos, de los cuales aproximadamente el 50% estaban en operatividad de la aplicación y servicios.

Entre sus colaboradores se incluyen especialistas en tecnología, desarrollo de software, operaciones, finanzas, cumplimiento normativo, atención al cliente y gestión de productos digitales, lo que permite a la organización operar de manera integral y eficiente dentro del sector financiero digital.

La compañía promueve un entorno de trabajo colaborativo, en el que se valora la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones y en la creación de

soluciones innovadoras, este enfoque fomenta la autonomía, la responsabilidad y el compromiso del equipo, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a mejora continua y a adaptación frente a los cambios del mercado actual.

La gestión del talento humano de la compañía se enfoca también en la capacitación constante y el desarrollo profesional de sus colaboradores, reconociendo que el capital humano es fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de la compañía, a través de este enfoque.

PeiGo S.A. busca consolidar equipos comprometidos, preparados y alineados con sus objetivos estratégicos, fortaleciendo su capacidad para enfrentar los desafíos propios del sector financiero y de su proceso de expansión.

2.1.10. Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto

2.1.10.1. Análisis del Mercado Mexicano Adaptado a PeiGo S.A.

Se evaluará cómo la población mexicana no bancarizada y pequeños comercios pueden usar el app y servicios digitales: realizar un estudio de hábitos de pago móviles en México, identificar de la demanda de remesas desde otros países hacia México y comparar la competencia local.

2.1.10.2. Adaptación Financiera Internacional.

Se planteará ajustar sus modelos de ingresos y costos a pesos mexicanos y condiciones de mercado local, es decir convertir tarifas y comisiones USD a MXN, proyectar flujos de caja considerando tipos de cambio y costos operativos locales; y evaluar alianzas financieras con bancos mexicanos para respaldo de cuentas digitales.

2.1.10.3. Cumplimiento Regulatorio Mexicano.

Garantizar que la billetera digital y las tarjetas cumplan con CNBV, Banco de México y leyes PLD/FT, se plantea registrar PeiGo S.A. como Fintech o institución de tecnología financiera bajo la Ley Fintech mexicana e implementar procesos de KYC según normas mexicanas, adaptando términos de uso y política de privacidad a la legislación local.

2.1.10.4. Localización de Productos y Servicios.

Modificar la app, tarjetas y servicios de pago según las necesidades mexicanas, creando tarjetas virtuales y físicas aceptadas en comercios y e-commerce mexicanos; además adaptar funcionalidades de pago de servicios locales agua, luz, telecomunicaciones, integrando pasos de pago locales para cobros y retiros.

2.1.10.5. Gestión de Riesgos Financieros y de Tipo de Cambio.

Proteger la rentabilidad frente a fluctuaciones del peso mexicano y riesgos de crédito, coberturas cambiarias para fondos que ingresen en USD y se operen en MXN, monitoreo de

fraudes y operaciones sospechosas, con una evaluación de riesgos asociados a comercios y usuarios nuevos.

2.1.10.6. Estrategias de Entrada y Alianzas Locales.

Minimizar riesgos y acelerar adopción mediante socios locales, es decir negociar alianzas con bancos mexicanos para emisión de cuentas digitales, establecer red de corresponsales no bancarios y comercios afiliados que acepten PeiGo S.A., y diseñar piloto en la capital para validar el tema operativo antes del lanzamiento nacional.

2.1.10.7. Monitoreo y Retroalimentación Continua.

Ajustar las estrategias según desempeño real y aceptación del mercado, muy importante para medir KPIs (número de usuarios, volumen de transacciones, rentabilidad de servicios), además de actualizar procesos y productos para mejorar la experiencia digital e inclusión financiera.

2.1.11. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen PeiGo.

Algunas cifras relevantes que se pudo encontrar disponibles públicamente, en su primer año de operaciones 2022, PeiGo S.A. cerró con más de 125.000 usuarios.

- En ese periodo registró más de 300.000 transacciones.
- Inversión inicial para lanzar la plataforma: más de US\$10 millones.
- Empleos generados al inicio: 100 plazas.
- Más de 100 empleados actualmente, según su web corporativa.

Tabla 1

Ratios que Definen la Compañía

FACTORES DE RIESGO	Indicadores Financieros / Otros	Calificación y Puntaje	Ponderación (lo máximo que puede obtener)	Puntaje Obtenido	Puntaje Perdido
1) CAPACIDAD DE PAGO Y SITUACIÓN FINANCIERA DEL DEUDOR (º)			60,00%	42,23	- 17,77
ANÁLISIS CUANTITATIVO					
1.- Flujo de Caja Proyectado		100	2,50%	2,50	0,00
Presenta ingresos suficientes para cubrir todas las obligaciones del negocio Sustentado con data histórica sólida y con documentación de respaldo(*)					
2.- Estado de Flujo de Efectivo		100	5,00%	5,00	0,00
Los ingresos del giro del negocio cubren actividades de operación, financiamiento e inversión. Si en el ejercicio analizado hubiera una fuerte inversión (25%) en activos fijos, esta inversión puede estar cubierta con deuda a largo plazo.					
3.- Indicadores Financieros			37,50%	23,48	-14,02
3.1.- Liquidez			9,29%	9,29	0,00
311 Liquidez corriente	2,0562	A1 100	5,40%	5,40	0,00
312 Prueba ácida	2,0562	A1 100	3,89%	3,89	0,00
3.2.- Endeudamiento			16,38%	10,53	-5,85
321 Endeudamiento del activo	0,4718	A1 100	4,41%	4,41	0,00
322 Endeudamiento Patrimonial	1,9589	F 31	4,16%	1,29	-2,87
323 Endeudamiento de corto plazo	1,0000	F 31	4,31%	1,34	-2,98
324 Cobertura de intereses	22,8298	A1 100	3,49%	3,49	0,00
3.3.- Rentabilidad			11,84%	3,67	-8,17
331 Rentabilidad Financiera	0,0049	F 31	5,92%	1,84	-4,08
332 Utilidad Operacional/Total Activos	0,0014	F 31	5,92%	1,84	-4,08
4.- Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera					
4.1.- Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera			5,00%	1,25	-3,75
Variación Activo	(35,3617)	E 0	1,25%	-	-1,25
Variación Patrimonio	(0,8825)	E 0	1,25%	-	-1,25
4.2.- Análisis Horizontal del Estado de Resultados			2,50%	1,25	-1,25
Variación Ventas	59.495.194.932.1318	A1 100	1,25%	1,25	0,00
Variación Utilidad	(93,7148)	E 0	1,25%	-	-1,25
ANÁLISIS CUALITATIVO					
1.- Competencia de la administración (Cumplim. de información mínima) (**)		100	3,40%	3,40	0,00
2.- Estructura organizacional		100	3,30%	3,30	0,00
3.- Composición de la estructura accionarial		100	3,30%	3,30	0,00
2) EXPERIENCIA DE PAGO			30,00%	30,00	-
PROPIA ENTIDAD					
1.- Morosidad actual		100,00	11,25%	11,25	0,00
2.- Morosidad histórica (Últimos 12 meses)		100,00	6,75%	6,75	0,00
3.- Comportamiento		100,00	4,50%	4,50	0,00
EN EL SISTEMA FINANCIERO					
1.- Morosidad		100,00	7,50%	7,50	0,00
3) RIESGO DE ENTORNO ECONÓMICO			10,00%	6,00	- 4,00
1.- Indicadores financieros del sector económico			3,30%	1,98	
2.- Políticas gubernamentales y/o macroeconómicas			3,30%	1,98	
3.- Producción y ventas del sector económico			3,40%	2,04	
TOTAL			100,00%	78,23	- 21,77

Nota. Elaboración propia con base en los estados financieros de PeiGo S.A. (Auditados).

2.1.12. Modelo de Negocio.

El modelo de negocio de PeiGo S.A., al proyectarse hacia México, se orienta a una expansión internacional basada en servicios financieros digitales inclusivos, con énfasis en monetización sostenible, adaptabilidad tecnológica y cumplimiento regulatorio.

Su funcionamiento en el mercado mexicano se visualiza bajo el modelo B2C y B2B2C enfocado en inclusión financiera, PeiGo S.A. buscaría captar usuarios no bancarizados y pequeños comercios que requieren soluciones simples de pagos, remesas y gestión de dinero.

Servicios que generen valor para el mercado mexicano, envío y recepción de remesas, pagos de servicios locales, recargas móviles, tarjeta de débito, pospago en MXN y transferencias instantáneas.

Ingresos proyectados mediante comisiones por transacciones como retiros, remesas, pagos a comercios, intercambio por uso de tarjetas en la red mexicana, alianzas con bancos o entidades financieras para la emisión de cuentas digitales y fondeo, integración con proveedores de servicios locales que generen ingresos compartidos.

Estrategia de bajo costo y alto volumen, buscando replicar el desempeño observado en Ecuador, donde las comisiones accesibles permiten atraer usuarios masivos.

Apalancamiento de infraestructura bancaria existente, es el respaldo del Banco Guayaquil que favorecería la confianza inicial del mercado y que facilita realizar acuerdos financieros con instituciones mexicanas; este modelo está diseñado para equilibrar rentabilidad, impacto social e operabilidad regulada, elementos necesarios para competir en el ecosistema Fintech mexicano.

2.1.13. Grupos de Interés Internos y Externos.

2.1.13.1. Grupos de Interés Internos

La estructura organizacional de PeiGo S.A. se sustenta en la participación activa de distintos actores clave que intervienen en la operación y en el proceso de internacionalización.

Tabla 2

Grupos de Interés Interno

<u>Accionista Corporativo</u>	Banco Guayaquil, responsable de financiamiento, gobierno corporativo y decisiones estratégicas internacionales.
<u>Alta dirección de PeiGo</u>	Responsables de evaluar viabilidad financiera, internacionalización, riesgo y cumplimiento normativo.
<u>Equipos de tecnología y producto</u>	Encargados de adaptar la app a normativas mexicanas, integraciones locales y medios de pago nacionales.
<u>Área de cumplimiento y riesgos (KYC/AML)</u>	Pieza clave para cumplir con la Ley Fintech mexicana, CNBV y Banco de México.
<u>Empleados y equipos regionales</u>	Personal operativo, técnico y administrativo que participará tanto en Ecuador como en México.

Nota: La tabla muestra los grupos de interés interno de PeiGo S.A.

Tabla 3*Grupos de Interés Externos*

<u>Usuarios mexicanos</u>	Población no bancarizada, jóvenes digitales y migrantes receptores de remesas.
<u>Pequeños comercios y negocios locales</u>	Potenciales aliados para pagos con QR o para actuar como corresponsales digitales.
<u>Instituciones financieras mexicanas</u>	Bancos o socios que puedan ser socios para la emisión de cuentas o tarjetas.
<u>Reguladores mexicanos</u>	Como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el Banco de México y la secretaría de Hacienda (en temas de PLD/FT).
<u>Compañías de servicios básicos y telecomunicaciones mexicanas</u>	Para integrar pagos locales dentro de la app.
<u>Redes de pago y procesadores mexicanos</u>	Spei, CoDi, redes de cajeros, pasarelas de pago.
<u>Proveedores de tecnología y ciberseguridad</u>	Que garanticen la operación segura y escalable en territorio mexicano.
<u>Inversionistas o socios estratégicos internacionales</u>	Interesados en financiar la expansión hacia México.

Nota: La tabla muestra los grupos de interés externo de PeiGo S.A.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1.14. Otros Datos de Interés.

Oportunidad del mercado

México presenta un amplio potencial para el desarrollo de soluciones Fintech inclusivas, dado que más de 50 millones de personas se encuentran no bancarizadas, esta situación genera una demanda significativa por servicios financieros digitales accesibles, especialmente en segmentos tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal (CEPAL, 2022; Banco Mundial, 2022).

Relevancia de las remesas

México es uno de los principales países receptores de remesas a nivel mundial, ocupando el segundo lugar en términos de volumen recibido; este flujo constante de recursos representa una oportunidad estratégica para compañías Fintech enfocadas en pagos digitales y transferencias internacionales, particularmente aquellas que buscan conectar a migrantes latinoamericanos residentes en USA con sus países de origen (Banco Mundial, 2022; Finnovista, 2023).

Entorno regulatorio sólido

El país cuenta con un marco normativo específico para las instituciones de tecnología financiera, establecido en la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera, esta legislación es considerada una de las más avanzadas de América Latina, ya que, si bien impone elevados estándares de cumplimiento, también proporciona mayor seguridad jurídica y claridad

operativa para compañías Fintech que buscan establecerse en el mercado mexicano (Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV], 2018).

Competencia activa

El ecosistema Fintech mexicano se caracteriza por la presencia de compañías consolidadas como Clip, Mercado Pago, Nu, Kueski y Konfío, entre otras; este entorno altamente competitivo obliga a las nuevas Fintech a adoptar estrategias diferenciadas basadas en accesibilidad, estructuras de costos eficientes y facilidad de uso de los servicios digitales (Finnovista, 2023).

Ventaja de escalabilidad tecnológica

PeiGo S.A. cuenta con un modelo digital previamente probado en el mercado ecuatoriano, lo que constituye una ventaja relevante para su expansión internacional, su infraestructura tecnológica permite una adaptación rápida a nuevas monedas, esquemas de comisiones y servicios financieros locales, siempre que cumpla con la regulación vigente del país receptor.

Posición financiera inicial

La inversión inicial superior a USD 10 millones y el respaldo corporativo del Banco Guayaquil fortalecen la capacidad financiera de PeiGo S.A. para afrontar los costos asociados al proceso de internacionalización, tales como adecuación tecnológica, cumplimiento regulatorio y estrategias de penetración de mercado (Banco Guayaquil, 2023).

Esto permitirá a PeiGo S.A. ingresar al mercado mexicano de forma gradual, manteniendo flexibilidad financiera para ajustar su estrategia conforme evolucione el entorno competitivo y regulatorio, y reduciendo la probabilidad de impactos negativos sobre su estabilidad financiera.

Sinergias regionales

La disponibilidad de talento operativo en América Latina facilita la conformación de equipos locales en México, permitiendo a la compañía optimizar costos laborales y acelerar la transferencia de conocimiento y experiencia regional en operaciones Fintech (CEPAL, 2022).

Retos críticos

A pesar de las oportunidades identificadas, el proceso de internacionalización enfrenta desafíos relevantes, entre los que destacan la adaptación al marco regulatorio mexicano, la necesidad de establecer acuerdos con instituciones financieras locales, la gestión del riesgo cambiario peso–dólar y la competencia con Fintech nacionales ya posicionadas en el mercado (Finnovista, 2023; CNBV, 2018).

CAPÍTULO 2

2. Estrategia de Expansión

La expansión internacional de PeiGo S.A. hacia el mercado mexicano constituye una decisión estratégica orientada a consolidar su modelo de negocio Fintech en el entorno mexicano con alto potencial de crecimiento, este proceso implica no solo la ampliación de sus operaciones, sino también la adaptación de su estructura financiera, operativa y regulatoria a las particularidades del ecosistema financiero mexicano.

En este sentido, la estrategia de expansión debe responder a criterios de sostenibilidad, control de riesgos y alineación con los objetivos de inclusión financiera que caracterizan a la compañía.

La estrategia se centra en un enfoque gradual, que prioriza la gestión de los riesgos asociados a la entrada en un nuevo mercado, de acuerdo con el modelo de internacionalización incremental, las compañías tienden a expandirse de manera progresiva, acumulando conocimiento y experiencia antes de asumir mayores compromisos operativos y financieros (Johanson & Vahlne, 2009).

2.1.Descripción de la Estrategia

El objetivo es definir y analizar la estrategia de expansión hacia el mercado mexicano, de la mano con el objetivo general del proyecto, que busca desarrollar estrategias financieras internacionales adaptadas a las condiciones del país de destino para maximizar el crecimiento y la rentabilidad de la compañía.

Tabla 4

Análisis DAFO Sector Fintech

ANÁLISIS DAFO COMPARATIVO: Sector Fintech						
DIMENSIÓN	ECUADOR	COLOMBIA	MEXICO	CHILE	REINO UNIDO	
Debilidades	Falta de marco regulatorio especializado.	Brecha tecnológica en zonas rurales.	Altos costos regulatorios para cumplir con la Ley Fintech.	Mercado financiero con limitada diversificación de participantes tradicionales.	Regulaciones complejas para nuevas fintechs, alto costo de cumplimiento.	El Reino Unido tiene una infraestructura financiera más sólida, pero el alto nivel de regulación puede ser una barrera para startups. Ecuador enfrenta problemas más estructurales y de coordinación.
	Escasa articulación público-privada.	Excesiva centralización en Bogotá y Medellín.	Brechas digitales en zonas rurales.	Alto costo de entrada para nuevas fintechs.	Alta burocracia en algunos procesos de autorización.	
Amenazas	Débil infraestructura de inversión local (mercados de capital, bolsa alternativa).	Dificultades para escalar internacionalmente algunas fintechs locales.	Competencia desigual para Fintech pequeñas.	Capital de riesgo disponible, pero altamente competitivo y orientado a escalabilidad regional.	Mercado de capital consolidado, pero saturado y altamente competitivo.	Ecuador enfrenta amenazas de base estructural (infraestructura, institucionalidad), mientras que el Reino Unido lidia con amenazas estratégicas y competitivas a nivel global.
	Baja digitalización en zonas rurales.	Potible exceso de competencia en el ecosistema Fintech.	Volatilidad alta en política y cambios de gobierno.	Riesgo de sobre-regulación debido a un marco legal rígido.	Saturación del mercado Fintech.	
Fortalezas	Cambios regulatorios lentos.	Instabilidad política reciente.	Competencia creciente en las Fintech.	Alta concentración bancaria que limita la adopción de nuevas soluciones Fintech.	Riesgo de cambios regulatorios post-Brexit.	El Reino Unido tiene fortalezas estructurales y reputacionales a nivel mundial. Ecuador empieza a generar fortalezas con enfoque social (inclusión).
	Potible sobre-regulación futura.	Riesgos de seguridad en ciertas zonas geográficas.	Inseguridad y riesgos en lavado de dinero.	Saturación en segmentos de pagos y créditos digitales.	Presión por mejorar estándares de protección de datos y ciberseguridad.	
Oportunidades	Riesgos de corrupción en entornos institucionales.	Ecosistema Fintech más consolidado y dinámico.	Mercado masivo (130 millones de hab).	Alta penetración de bancos digitales y cultura de inversión.	Competencia creciente desde otros hubs Fintech (Singapur, Nueva York, Dubái).	Mientras Ecuador busca crecer y atraer inversión en mercados no saturados, el Reino Unido se enfoca en la expansión internacional y liderazgo regulatorio.
	Economía dolarizada, lo que facilita la inversión extranjera directa (IED).	Marco regulatorio activo y adaptativo (Decreto 1287, Sandbox Fintech).	Sector Fintech dinámico (700 startups).	Marco regulatorio Fintech consolidado (Ley Fintech 2023).	Uno de los ecosistemas Fintech más avanzados del mundo.	
	Crecente número de fintechs enfocadas en inclusión financiera.	Colombia Fintech como asociación robusta que articula sector público y privado.	Flujo de remesas alto impulsa innovación en pagos.	Estabilidad macroeconómica y financiera.	Alta confianza en el sistema financiero y acceso a capital global.	
	Implementar sandbox regulatorio basado en modelos internacionales (FCA, MAS).	Excelente colaboración regulatoria internacional (ej. acuerdos con la CNBV de México).	Interés de fondos Venture Capital y Private Equity en el ecosistema mexicano.	Mercado con alta bancarización, pero aún con brechas en inclusión financiera.	Regulación proactiva y transparente (ej. sandbox de FCA).	
	Posicionarse como hub regional de Fintech en zona dólar.	Aumentar el acceso de fintechs a mercados financieros y carteras ESG.	Bran espacio para una inclusión financiera.	Crecente interés en soluciones ESG y finanzas sostenibles.	Expandirse a mercados emergentes usando su know-how regulatorio.	
	Interés creciente de fondos VC/PE en regiones no saturadas.	Exportar Fintechs Centroamérica o Perú.	Potibilidad de internacionalizar Fintech hacia Estados Unidos.	Chile como plataforma regional para expansión en Sudamérica.	Atracción más fintechs globales post-Brexit gracias a su marco regulatorio sólido.	
					Aprovechar su reputación para liderar estándares Fintech globales.	

Nota. Elaboración propia a partir del análisis DAFO del sector Fintech.

Tabla 5

Análisis PESTEL Sector Fintech

ANÁLISIS PESTEL COMPARATIVO: Sector Fintech					
FACTOR	ECUADOR	COLOMBIA	MÉXICO	CHILE	REINO UNIDO
Político	Democracia con estabilidad relativa.	Democracia funcional, aunque con tensiones políticas.	La estructura de supervisión del Banco de México da continuidad a las políticas financieras pese al cambio de presidente de suero.	Alta estabilidad política relativa en comparación regional.	Apoyo explícito del gobierno al desarrollo fintech.
	Instituciones lentas en modernización regulatoria.	Mayor proactividad regulatoria en el sector financiero.	Democracia consolidada y instituciones fuertes como CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Banco de México) y PAB (Instituto de Protección al Ahorro Bancario). Estas instituciones no dependen directamente de la política del presidente en turno, lo que genera confianza en las inversiones.	Ley Fintech aprobada en 2023, con foco en pagos digitales, crowdfunding y criptoactivos.	Instituciones sólidas y confiables.
Económico	Economía dolarizada.	Economía más diversificada.	Gran volumen de remesas internacionales (más de USD 60 mil millones anuales, 2023), lo que fomenta soluciones Fintech en transferencias y pagos.	Economía estable con crecimiento sostenido.	Economía avanzada con capital disponible para innovación.
	Bajo nivel de bancarización (40%).	Mayor profundidad del sistema financiero.	Mayor acceso a financiamiento.	Mayor ingreso per cápita y entorno atractivo para inversión fintech.	Escalera fintech robusta con acceso a fondos VC y PE.
Social	Debilidad del sistema de inversión institucional.	Mayor acceso a financiamiento.	Alta bancarización (personas al 75%).	Usuarios avanzados en banca digital, inversiones y pagos electrónicos.	Economía avanzada con capital disponible para innovación.
	Brechas rurales y étnicas en acceso a servicios financieros.	Alta urbanización.	Población de 130 millones de habitantes, lo cual lo convierte en un mercado masivo.	Alta penetración de internet y smartphones.	Sociedad digitalizada con alta adopción tecnológica.
Tecnológico	Alto uso de dinero en efectivo.	Mayor inclusión digital en ciudades.	Alto porcentaje de jóvenes digitalmente activos, demandando servicios financieros rápidos y personalizados.	Usuarios avanzados en banca digital, inversiones y pagos electrónicos.	Alta nivel de educación financiera.
	Avances en conectividad móvil.	Mayor madurez digital.	Ecossistema Fintech más grande de América Latina alrededor de 700 startups, con amplia diversidad de pagos, préstamos, insurtech, trading, crowdfunding.	Alta penetración de internet y smartphones.	Confianza en plataformas digitales financieras.
Medioambiental	Limitaciones en infraestructura rural.	Uso creciente de inteligencia artificial y big data en fintech.	Uso creciente de inteligencia artificial y big data en fintech.	Infraestructura digital avanzada y ecosistema de pagos robusto.	Infraestructura tecnológica avanzada (5G, centros de datos, fintech hub).
	Elevada adopción de blockchain o IA.	Mayor cobertura móvil.	Mayor integración de ESG en políticas públicas.	Algunos fondos y bancos ofrecen productos de inversión sostenible.	Innovación en IA, blockchain y open banking.
Legal / Regulatorio	Sin marco específico ESG en fintech.	Potencial para liderar iniciativas verdes digitales.	Interés creciente en usar fintech para financiar proyectos verdes, como energía solar residencial.	Fuerte impulso a inversión sostenible y finanzas verdes.	Talento calificado y redes de incubación/aceleración consolidadas.
	No existe un sandbox regulatorio aún implementado.	Fintech orientada a impacto social y ambiental.	Levy Fintech de 2018 es la primera de la región, regula instituciones de fondos de pago electrónico y financiamiento colectivo.	Marco jurídico fintech más completo y exigente.	Regulaciones exigen cumplimiento ambiental y social.
Legal / Regulatorio	Superintendencia sin unidad fintech especializada.	Marco para crowdfunding, pagos, préstamos digitales.	Existe un sandbox regulatorio activo, que permite probar modelos innovadores bajo supervisión de la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores).	Existencia de normativa clara en crowdfunding, crypto y open banking.	Marco legal fintech consolidado y especializado.
					Sandbox regulatorio activo y reconocido mundialmente (FCA).
					Regulación pro-innovación y clara para actores nuevos (crowdfunding, crypto, open banking).

Nota. Elaboración propia a partir del análisis PESTEL del sector Fintech.

Como parte de este análisis comparativo, se desarrolló un análisis DAFO y PESTEL del sector Fintech, el cual permite identificar de manera estructurada las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el desempeño de este sector en los distintos mercados detallados.

El análisis DAFO y PESTEL proporciona una visión integral que permite entender, de manera equilibrada, las capacidades internas como las condiciones externas que influyen en el desarrollo del sector, a partir de este análisis, se facilita el diseño de estrategias más efectivas para desenvolverse en un entorno dinámico y altamente competitivo.

Se llevó a cabo una comparación con distintos países de Latinoamérica y con el Reino Unido, reconocido actualmente como uno de los principales referentes del sector Fintech a nivel internacional.

Tabla 6

Mercados Potenciales

Mercado	Tipo
Ecuador	Nacional (actual)
Colombia	Internacional – Regional
México	Internacional – Regional
Chile	Internacional – Regional
Reino Unido	Internacional – Global

Nota. Elaboración propia con base en la clasificación de mercados potenciales.

En el caso del sector Fintech ecuatoriano, este análisis resalta la importancia de articular el impulso del mercado local con una perspectiva global, priorizando la innovación orientada a la inclusión financiera, la regulación que apoye el desarrollo del sector y aproveche las ventajas estructurales propias del país, como la dolarización y la existencia de una demanda aún no satisfecha de servicios financieros.

2.2. Diagnóstico

El análisis comparativo del sector permite conocer el contexto en el que se desenvuelve PeiGo S.A. y muestra la necesidad de una estrategia de expansión planificada, tal como se ha expuesto anteriormente, la revisión de los entornos de Ecuador, Colombia, México, Chile y el Reino Unido evidencia que el grado de madurez del ecosistema Fintech varía de manera significativa entre los países analizados, lo que condiciona tanto las oportunidades como los riesgos asociados a los procesos de internacionalización.

En el caso ecuatoriano, el sector Fintech se encuentra en una etapa de desarrollo inicial, marcada por limitaciones regulatorias, baja profundización del sistema financiero y brechas de acceso en determinados segmentos de la población; sin embargo, estas debilidades estructurales van a la par con elementos que pueden convertirse en ventajas estratégicas, como la dolarización de la economía y la existencia de una demanda no satisfecha de servicios financieros digitales, estos factores favorecen el surgimiento de iniciativas para la inclusión financiera, alineadas con la propuesta de valor de PeiGo S.A. y con su experiencia previa en el mercado ecuatoriano.

Al comparar esta realidad con ecosistemas más consolidados, como los de Colombia y México, se observa que la existencia de marcos regulatorios específicos, esquemas de Sandbox y una mayor articulación entre actores públicos y privados ha permitido un crecimiento más dinámico del sector Fintech.

En particular, México destaca por el tamaño de su mercado, el volumen de remesas que recibe y la diversidad de soluciones financieras digitales disponibles, lo que lo posiciona como un destino estratégico para la expansión de compañías extranjeras, pero en este mayor nivel de desarrollo también implica un entorno altamente competitivo y exigente, aspectos que deben ser considerados en la planificación financiera y operativa de PeiGo S.A.

Chile y el Reino Unido representan ecosistemas de referencia en términos de estabilidad, sofisticación financiera y confianza institucional, mientras Chile se consolida como una plataforma regional atractiva para la expansión en Sudamérica, el Reino Unido se mantiene como uno de los Hubs Fintech más avanzados a nivel global, con acceso a capital internacional y una regulación proactiva en materia de innovación; sin embargo, en ambos casos, la saturación del mercado y los altos costos de entrada limitan las oportunidades para Fintech en etapas tempranas, lo que refuerza la importancia de seleccionar mercados con un equilibrio adecuado entre potencial de crecimiento y nivel de competencia.

Desde este punto de vista, el diagnóstico DAFO y PESTEL respalda la elección de México como mercado prioritario para la estrategia de expansión de PeiGo S.A., el entorno mexicano

combina un marco regulatorio definido, un mercado amplio y una necesidad persistente de soluciones financieras inclusivas, sobre todo en segmentos no bancarizados y en el ámbito de las remesas.

Al mismo tiempo, los riesgos asociados a la volatilidad política, la competencia y los costos regulatorios refuerzan la necesidad de una entrada gradual, apoyada en alianzas locales y en una gestión financiera internacional prudente, tal como se plantea en los capítulos anteriores.

En coherencia con el análisis organizacional y la estrategia de expansión previamente desarrollados, este diagnóstico evidencia que el éxito de la internacionalización de PeiGo S.A. no dependerá únicamente de su modelo ecuatoriano, sino de su capacidad para adaptarse a un entorno más complejo y competitivo.

La combinación de una propuesta de valor centrada en la inclusión financiera, una planificación financiera adecuada y un enfoque regulatorio sólido permitirá a la compañía aprovechar las oportunidades del mercado mexicano, al tiempo que mitiga los riesgos inherentes a su proceso de expansión internacional.

En síntesis, el análisis comparativo del sector actúa como un articulador entre el estudio del entorno y el diseño de estrategias financieras internacionales, aportando una base que justifica la decisión de expansión de PeiGo S.A. y orienta las acciones futuras hacia un crecimiento sostenible y alineado con las dinámicas del ecosistema Fintech internacional.

2.3. Estrategia de Expansión Internacional

La estrategia de expansión internacional de PeiGo S.A. se fundamenta en un enfoque gradual y estructurado, orientado a minimizar riesgos y maximizar el aprovechamiento de las capacidades internas desarrolladas en el mercado ecuatoriano, tal como se ha evidenciado la compañía opera en un sector caracterizado por una rápida evolución tecnológica y por marcos regulatorios diversos, lo que exige una estrategia flexible pero planificada.

La expansión internacional de compañías Fintech requiere una adaptación progresiva al entorno competitivo, regulatorio y tecnológico del mercado de destino, priorizando estrategias que permitan reducir riesgos y fortalecer ventajas competitivas sostenibles (Porter, 2008; OECD, 2020).

En este contexto, la estrategia propuesta se basa en tres ejes fundamentales: la entrada gradual al mercado seleccionado, la adaptación del modelo de negocio al entorno local y el fortalecimiento de alianzas estratégicas.

Tabla 7

Ejes Fundamentales - Estrategias

Entrada al mercado mexicano	Se plantea bajo un enfoque progresivo, priorizando una fase inicial de validación operativa y regulatoria, esto permite a la compañía familiarizarse con el marco normativo vigente, evaluar la aceptación de sus servicios y ajustar sus procesos internos antes de realizar inversiones de mayor escala. De acuerdo con Root (1994), las
-----------------------------	--

	estrategias de entrada gradual reducen la exposición al riesgo en mercados complejos y facilitan el aprendizaje organizacional, aspecto clave para compañías que se expanden por primera vez fuera de su mercado de origen.
Adaptación del modelo de negocio	Si bien existen similitudes con el contexto ecuatoriano, especialmente en términos de brechas de inclusión financiera, México presenta un ecosistema más competitivo y regulado. Por ello, la compañía deberá ajustar su oferta de servicios, priorizando soluciones de pagos digitales y transferencias que respondan a la alta demanda generada por los flujos de remesas y por el uso intensivo de dispositivos móviles. La evidencia empírica demuestra que las Fintech que logran adaptar sus productos a las necesidades locales incrementan significativamente sus probabilidades de éxito en procesos de internacionalización (World Bank, 2022).
Fortalecimiento de alianzas estratégicas	Se plantea como un elemento clave para facilitar la inserción de PeiGo en el ecosistema Fintech mexicano. La colaboración con actores locales, como instituciones financieras, proveedores tecnológicos y asociaciones Fintech, permitirá reducir costos de entrada, compartir conocimiento del mercado y acelerar el posicionamiento de la compañía. Estudios recientes destacan que las alianzas estratégicas son especialmente relevantes en sectores altamente regulados, donde el conocimiento del entorno institucional representa una ventaja competitiva significativa (Bromberg et al., 2017).

Nota. Elaboración propia con base en Root (1994), World Bank (2022) y Bromberg et al. (2017).

2.4. Análisis Viabilidad Financiera

El análisis de viabilidad financiera de la expansión de PeiGo S.A. hacia el mercado mexicano se sustenta en la evaluación integral de su desempeño financiero actual, su estructura patrimonial y su capacidad operativa para afrontar un proceso de internacionalización sin comprometer la sostenibilidad del negocio.

A partir del Estado de Situación Financiera al cierre de 2024, se observa que la compañía cuenta con una base patrimonial sólida, respaldada por un capital social significativo aportado por su accionista corporativo, este respaldo resulta determinante para asumir los costos iniciales asociados a la expansión, tales como adecuaciones regulatorias, inversión tecnológica y gastos operativos de entrada, la baja dependencia de endeudamiento financiero reduce el riesgo de presión sobre los flujos de efectivo y otorga mayor flexibilidad para financiar el crecimiento mediante recursos propios.

No obstante, el análisis de la estructura de activos revela una concentración relevante en el rubro de impuestos por recuperar, lo que implica que una parte considerable de los recursos se encuentra inmovilizada temporalmente; es decir, el nivel de efectivo disponible es reducido en relación con el total de activos, lo que evidencia una posición de liquidez ajustada.

Esta situación exige que la expansión se ejecute de manera progresiva, priorizando fases piloto y evitando desembolsos simultáneos de gran magnitud que puedan afectar la estabilidad financiera en el corto plazo.

Desde la perspectiva del desempeño operativo, el Estado de Resultados Integrales muestra que PeiGo S.A. alcanzó en 2024 un resultado positivo, aunque con márgenes operativos muy estrechos, los ingresos por servicios lograron cubrir prácticamente la totalidad de los gastos administrativos, situando a la compañía cerca del punto de equilibrio. Este comportamiento es consistente con el modelo Fintech, donde las primeras etapas se caracterizan por altos costos de operación y crecimiento, especialmente en áreas como tecnología, cumplimiento normativo y adquisición de usuarios.

En este contexto, la viabilidad financiera de la expansión hacia México se apoya en la posibilidad de replicar el modelo de negocio en un mercado de mayor escala. El tamaño del mercado mexicano, el alto volumen de remesas y la creciente adopción de servicios financieros digitales ofrecen condiciones favorables para incrementar el volumen de transacciones y, con ello, mejorar los márgenes operativos a través de economías de escala, es decir la experiencia adquirida en la gestión de costos y en la generación de ingresos recurrentes en Ecuador constituye una ventaja relevante para optimizar la operación en el nuevo mercado.

Así, la estrategia financiera contempla mecanismos para mitigar los principales riesgos asociados a la expansión, particularmente el riesgo cambiario derivado de la operación en pesos mexicanos; la estructuración de ingresos y costos en moneda local, junto con el uso de instrumentos de cobertura, permitirá reducir la exposición a la volatilidad cambiaria y proteger la rentabilidad del proyecto.

Adicionalmente, el establecimiento de alianzas con instituciones financieras locales contribuirá a compartir costos operativos y acelerar el punto de equilibrio en el mercado de destino.

En términos generales, el análisis financiero indica que la expansión de PeiGo S.A. hacia el mercado mexicano es viable, siempre que se ejecute bajo un enfoque prudente y escalonado, la combinación de un respaldo patrimonial sólido, un modelo de negocio escalable, una operación cercana al equilibrio financiero y un mercado objetivo con alto potencial de crecimiento permite concluir que la compañía se encuentra en una posición favorable para asumir el desafío de la internacionalización.

En conclusión, la viabilidad financiera de la expansión no depende únicamente de la disponibilidad inmediata de recursos, sino de la capacidad de la compañía para gestionar eficientemente sus flujos de caja, controlar costos y aprovechar las oportunidades de escala que ofrece el mercado mexicano; bajo estas condiciones, la expansión proyectada se alinea de manera coherente con la situación financiera actual de PeiGo S.A. y con los objetivos estratégicos planteados en el desarrollo del estudio.

2.5.Cronograma y Fases de Implementación

El proceso de expansión internacional de PeiGo S.A. se estructura en un cronograma dividido en fases, con el objetivo de asegurar una implementación ordenada y coherente con la estrategia definida.

Tabla 8*Fases de Implementación*

Primera Fase	Preparatoria	Se centra en el análisis regulatorio y la planificación estratégica. Durante este periodo, se realizarán estudios de mercado detallados, se establecerán contactos con potenciales socios locales y se iniciarán los trámites necesarios para el cumplimiento de la Ley Fintech mexicana.
Segunda Fase	Adecuación operativa y tecnológica	La compañía adaptará su plataforma digital a los requerimientos locales, implementará procesos de conocimiento del cliente (KYC) y prevención de lavado de dinero (PLD), y capacitará a los equipos involucrados en la operación mexicana.
Tercera Fase	Piloto	Consiste en el lanzamiento piloto del servicio en el mercado mexicano, este lanzamiento permitirá evaluar la aceptación de los usuarios, el desempeño operativo y la efectividad del modelo financiero, utilizando indicadores clave como número de usuarios activos, volumen de transacciones y costos operativos.
Cuarta Fase	Expansión y Optimización	Expansión progresiva a nivel nacional y la optimización continua del modelo de negocio; en esta etapa, la retroalimentación del mercado será fundamental para ajustar productos, procesos y estrategias, asegurando la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

Nota. Elaboración propia con base en la planificación de las fases de implementación del proyecto.

3. Plan Financiero de Expansión

El plan financiero de expansión de PeiGo S.A. constituye un instrumento estratégico que permite evaluar, organizar y controlar los recursos necesarios para su proceso de internacionalización hacia el mercado mexicano.

Este plan se sustenta en el análisis previo de la situación financiera de la compañía, en la evaluación del entorno competitivo y regulatorio, y en la definición de una estrategia de crecimiento gradual y sostenible.

La expansión no se analiza únicamente como un aumento de la presencia internacional, sino como un proceso integral orientado a fortalecer la estructura financiera de la compañía, diversificar la fuente de ingresos y consolidar un modelo de negocio escalable en mercados de mayor tamaño y dinamismo.

3.1. Situación Financiera.

El análisis de los estados financieros de PeiGo S.A. al 31 de diciembre de 2024 evidencia una estructura patrimonial sólida, con un patrimonio de USD 835.105 que representa más del 50 % del total de activos, este respaldo patrimonial constituye una fortaleza relevante para afrontar un proceso de internacionalización sin una dependencia inmediata de financiamiento externo.

Sin embargo, también se identifica una limitación en términos de liquidez, reflejada en un bajo nivel de efectivo disponible, esta situación implica la necesidad de gestión financiera

prudente, especialmente en esta fase inicial de expansión, donde los flujos de caja pueden verse presionados por inversiones regulatorias, tecnológicas y operativas.

Desde el estado de resultados, la compañía registra una utilidad neta positiva en el ejercicio 2024, aunque con márgenes reducidos, este desempeño confirma que la operación se encuentra cercana al punto de equilibrio, lo cual refuerza la importancia de que la expansión internacional contribuya a generar economías de escala y a mejorar la eficiencia global del modelo de negocio.

3.2.Objetivos Financieros de la Expansión.

El plan financiero de expansión de PeiGo S.A. se articula en torno a los objetivos:

- Asegurar la sostenibilidad financiera del proceso de internacionalización.
- Minimizar la exposición a riesgos financieros en la etapa inicial de entrada al mercado mexicano.
- Optimizar el uso de recursos propios antes de recurrir a financiamiento externo.
- Incrementar los ingresos y fortalecer la rentabilidad en el mediano plazo.
- Crear una base financiera sólida para futuras expansiones regionales.

Estos objetivos se alinean con las recomendaciones de organismos internacionales, que destacan la importancia de una expansión gradual y financieramente disciplinada en compañías Fintech en etapas tempranas de internacionalización (OECD, 2023).

3.3. Análisis de viabilidad Financiera de la Expansión.

La viabilidad financiera de la expansión hacia México se sustenta en tres elementos importantes: la capacidad patrimonial de la compañía, el potencial de generación de ingresos del mercado objetivo y una estructura de costos diseñada para mantener flexibilidad operativa.

El mercado mexicano ofrece un entorno atractivo para Fintech debido a su tamaño poblacional, la alta demanda de servicios financieros digitales y un marco regulatorio relativamente claro en comparación con otros países de la región (Banco Mundial, 2022); estas condiciones permiten proyectar un crecimiento progresivo de ingresos sin requerir inversiones excesivas en la fase inicial.

Desde una perspectiva financiera, la expansión resulta viable siempre que se mantenga un control estricto del flujo de caja, se prioricen inversiones directamente relacionadas con la generación de valor y se evite un endeudamiento prematuro, la evidencia probada señala que las Fintech que priorizan la eficiencia financiera en sus primeras etapas internacionales presentan mayores probabilidades de consolidación en el mercado de destino (BIS, 2021).

3.4. Estrategia Financiera Internacional.

La estrategia financiera internacional de PeiGo S.A. adopta un enfoque conservador y progresivo, orientado a preservar la estabilidad financiera mientras se construye la presencia sólida en el mercado objetivo.

En una primera fase, la expansión se financiará principalmente con recursos propios, provenientes del capital social y de los flujos operativos existentes, esta decisión permite reducir el riesgo financiero y mantener un mayor control estratégico sobre la operación internacional, de manera complementaria, se implementará una política de asignación eficiente del capital, priorizando inversiones en tecnología, cumplimiento regulatorio y talento local.

La gestión del riesgo cambiario se abordará mediante la estructuración de ingresos y gastos en moneda local, minimizando la exposición a la volatilidad del tipo de cambio, asimismo, se contempla una política conservadora de endeudamiento, reservando el acceso a financiamiento externo para etapas posteriores, cuando la operación en México haya alcanzado mayor madurez y estabilidad.

3.5. Proyección Financiera y Control de Desempeño.

El plan financiero contempla un crecimiento gradual de ingresos, con una fase inicial orientada a alcanzar el punto de equilibrio operativo y una etapa posterior enfocada en la rentabilidad.

Para el seguimiento del desempeño financiero de la expansión, se utilizarán indicadores clave como el margen operativo, el flujo de caja operativo, el retorno sobre la inversión y el nivel de endeudamiento.

Estos indicadores permitirán evaluar de forma continua la efectividad del plan financiero y realizar ajustes oportunos frente a cambios en el entorno económico o regulatorio, tal como recomiendan las mejores prácticas de gestión financiera internacional (IMF, 2022).

3.6.Sostenibilidad Financiera y Visión de Largo Plazo.

La expansión hacia el mercado mexicano se concibe como una inversión estratégica de largo plazo, orientada no solo al crecimiento económico, sino también al fortalecimiento del modelo de negocio de PeiGo S.A.

La combinación de disciplina financiera, control de riesgos y enfoque en inclusión financiera permite proyectar una operación sostenible y escalable.

En resumen, el plan financiero de expansión de PeiGo S.A. demuestra que la internacionalización es financieramente viable, siempre que se ejecute de manera gradual, con una gestión responsable de los recursos y una alineación constante entre estrategia financiera y objetivos corporativos.

Este enfoque posiciona a la compañía en una trayectoria favorable para consolidar su presencia regional y fortalecer su competitividad en el ecosistema Fintech latinoamericano.

3.7.Métodos de Pago Internacionales Vinculados a la Estrategia de Entrada al Mercado Mexicano.

La definición de los métodos de pago internacionales constituye un elemento operativo clave dentro de la estrategia de entrada de PeiGo S.A. al mercado mexicano, en tanto condiciona la forma en que la compañía inicia sus operaciones, capta usuarios y articula sus flujos financieros transfronterizos.

Entonces, la selección de los mecanismos de pago no se aborda de manera aislada, sino como parte integral del modelo de entrada gradual y controlada definido para este mercado.

En la fase inicial de ingreso, caracterizada por una presencia limitada y un enfoque de validación del modelo de negocio, PeiGo S.A. priorizará el uso de transferencias bancarias internacionales para la capitalización de la operación mexicana y para las transacciones corporativas entre la casa matriz y la filial o estructura operativa local.

Este mecanismo se alinea con una estrategia de entrada conservadora, ya que ofrece altos niveles de seguridad, trazabilidad y cumplimiento regulatorio, aspectos fundamentales en un entorno financiero altamente supervisado como el mexicano (BIS, 2021).

De igual manera, y en coherencia con una estrategia de adaptación al mercado local, la compañía integrará sistemas de pago electrónicos ampliamente utilizados en México, facilitando así la adopción temprana de la plataforma por parte de los usuarios.

La incorporación de estos medios de pago responde a la necesidad de reducir barreras de entrada, mejorar la experiencia del cliente y acelerar el posicionamiento en un mercado caracterizado por una elevada demanda de servicios financieros digitales ágiles y accesibles (Banco Mundial, 2022).

Como parte de la estrategia de entrada a nichos específicos, PeiGo S.A. evaluará el uso de pasarelas de pago internacionales que permitan gestionar transacciones transfronterizas de forma eficiente, este enfoque resulta especialmente relevante para segmentos vinculados a remesas, pagos internacionales y operaciones comerciales entre Ecuador y México, los cuales representan una oportunidad estratégica identificada en el análisis del mercado objetivo.

En una etapa posterior, una vez consolidada la operación inicial y validado el modelo de negocio, la compañía considerará la adopción progresiva de soluciones de pago basadas en tecnologías emergentes, tales como sistemas de compensación instantánea o infraestructuras apoyadas en blockchain, esta decisión estará condicionada al marco regulatorio vigente y a la madurez del mercado, en coherencia con una estrategia de crecimiento escalonado y gestión prudente del riesgo, tal como recomiendan los organismos internacionales especializados en innovación financiera (International Monetary Fund [IMF], 2022).

Así, los métodos de pago internacionales seleccionados para la expansión de PeiGo S.A. no solo respaldan la operatividad financiera de la compañía, sino que constituyen un componente estratégico del modo de entrada al mercado mexicano, su diseño gradual y flexible permite



acompañar el proceso de internacionalización, facilitar la adopción del servicio y asegurar una integración coherente entre la estrategia financiera y la estrategia de mercado.

CAPÍTULO 3

3. Análisis Financiero y Toma de Decisiones para la Expansión de PeiGo S.A.

3.1. Revisión Teórica

3.1.1. Análisis Financiero.

El análisis financiero constituye un instrumento fundamental para comprender la situación económica y el desempeño de una compañía, ya que permite interpretar de manera sistemática la información contable y evaluar las implicaciones que las decisiones gerenciales tienen sobre la rentabilidad, la liquidez y la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Más allá de una revisión descriptiva de cifras, este análisis facilita la identificación de tendencias, fortalezas y áreas de mejora que inciden directamente en la toma de decisiones estratégicas (Fajardo Ortiz & Soto González, 2018).

Para que el análisis financiero resulte pertinente y útil, es indispensable que la información seleccionada sea relevante, confiable y comparable, de modo que permita una adecuada medición e interpretación de los resultados. A partir de las conclusiones obtenidas, la organización puede formular acciones orientadas a mejorar su desempeño financiero y a optimizar el uso de los recursos disponibles, especialmente en contextos de crecimiento o expansión internacional.

Previo a la aplicación del análisis financiero, resulta necesario comprender la estructura financiera de la compañía. Esta se relaciona con la forma en que se combinan los recursos internos, representados por el patrimonio, y los recursos externos, reflejados en los pasivos, para

financiar las operaciones de la organización. La adecuada gestión de esta relación resulta determinante para garantizar la continuidad del negocio y sostener un modelo compañía equilibrado y sostenible (Flórez Grass & Hernández Isidro, 2016).

La información que sustenta el análisis financiero se obtiene a partir de los estados financieros, los cuales reflejan la situación financiera y el rendimiento económico de la compañía, proporcionando elementos clave para la toma de decisiones económicas por parte de los distintos usuarios de la información. Estos estados permiten evaluar la gestión realizada por la administración sobre los recursos disponibles y su impacto en la generación de valor (NIC, 2019).

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, los estados financieros comprenden el estado de situación financiera, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos de efectivo y las notas explicativas. En conjunto, estos informes ofrecen una visión integral de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y flujos de efectivo de la entidad, facilitando un análisis más completo y estructurado del desempeño compañía (NIC, 2019).

El objetivo central del análisis de los estados financieros es interpretar los resultados económicos de la organización, de modo que estos sirvan como base para la toma de decisiones informadas. A través de este proceso, es posible evaluar la eficiencia operativa, la solidez financiera y la capacidad de la compañía para enfrentar escenarios futuros, contribuyendo así a

una gestión más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos planteados (Van & Wachowicz, 2010).

En el contexto de la expansión internacional, el análisis financiero adquiere una dimensión prospectiva, ya que facilita la evaluación de escenarios futuros, la identificación de restricciones de liquidez y la estimación del impacto financiero de decisiones estratégicas, tales como inversiones regulatorias, adecuaciones tecnológicas y estructuración de alianzas locales. De acuerdo con Van y Wachowicz (2010), el análisis financiero orientado a la toma de decisiones estratégicas permite reducir la incertidumbre asociada a proyectos de inversión y expansión.

Para el caso de PeiGo S.A., el análisis financiero se fundamenta en la revisión de su estructura patrimonial, desempeño operativo y flujos de efectivo, con el objetivo de determinar si la compañía cuenta con la capacidad financiera necesaria para afrontar un proceso de internacionalización hacia el mercado mexicano sin comprometer su sostenibilidad. En este sentido, los estados financieros preparados bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) proporcionan información homogénea y comparable, facilitando la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto de expansión.

3.1.2. Toma de Decisiones Estratégicas

La toma de decisiones financieras en procesos de internacionalización implica la asignación eficiente de recursos escasos en entornos caracterizados por elevados niveles de incertidumbre y riesgo.

En este contexto, la información financiera se convierte en un insumo clave para evaluar alternativas estratégicas y seleccionar aquellas que maximicen el valor de la compañía en el largo plazo (Guzmán Macías, 2018).

Las decisiones financieras asociadas a la expansión internacional abarcan aspectos como la estructura de financiamiento, la gestión del riesgo cambiario, el control de costos operativos y la priorización de inversiones. Estas decisiones deben sustentarse en un análisis integral que considere tanto la situación financiera actual de la compañía como las condiciones del mercado de destino.

El uso de indicadores financieros permite evaluar de manera sintética la capacidad de la compañía para enfrentar estos desafíos. En procesos de internacionalización, las razones de liquidez y endeudamiento resultan particularmente relevantes, ya que reflejan la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y sostener inversiones sin incurrir en niveles de apalancamiento excesivos. Asimismo, los indicadores de rentabilidad permiten analizar si el modelo de negocio es capaz de generar valor en mercados de mayor escala y competencia.

Para PeiGo S.A., la interpretación de estos indicadores financieros constituye la base para la toma de decisiones relacionadas con la entrada gradual al mercado mexicano, la definición del ritmo de inversión y la selección de mecanismos de mitigación de riesgos financieros. En consecuencia, el análisis financiero no se limita a una evaluación histórica, sino que se orienta a

respaldar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la compañía.

3.1.3. Decisión de Mercados en el Contexto Financiero Internacional.

La decisión sobre los mercados constituye un componente central dentro de la estrategia de expansión internacional de PeiGo S.A., dado que determina el entorno institucional, económico y competitivo en el que la compañía desarrollará sus operaciones futuras, tal como se ha expuesto en los capítulos anteriores, la internacionalización no debe entenderse únicamente como un proceso de crecimiento geográfico, sino como una decisión estratégica que requiere coherencia entre las capacidades internas de la organización y las condiciones externas de los mercados de destino (Root, 1994).

A partir del análisis DAFO y PESTEL comparativo del sector Fintech, se evidencia que los mercados evaluados presentan niveles de madurez significativamente distintos, en particular, el Reino Unido se posiciona como uno de los ecosistemas Fintech más avanzados a nivel mundial, caracterizado por una elevada sofisticación financiera, marcos regulatorios sólidos y acceso a capital global (Zetzsche et al., 2020).

No obstante, estas fortalezas se acompañan de altos costos regulatorios, una competencia intensa y un mercado ampliamente saturado, lo que incrementa las barreras de entrada para Fintechs que se encuentran en etapas tempranas de expansión; en consecuencia, este mercado se

identifica como una opción estratégica de largo plazo, una vez que PeiGo S.A. haya consolidado su estructura operativa y financiera a nivel regional.

En contraste, los mercados latinoamericanos analizados presentan condiciones más acordes con la fase actual de desarrollo de la compañía, Chile y México destacan por contar con marcos regulatorios específicos para el sector Fintech y por la implementación de mecanismos como los Sandboxes regulatorios, los cuales han demostrado ser herramientas eficaces para fomentar la innovación financiera bajo esquemas de supervisión controlada (Bromberg et al. 2017).

Sin embargo, al profundizar en el análisis comparativo, México emerge como el mercado con mayor alineación estratégica para una primera etapa de expansión.

México combina un mercado de gran escala, una población mayoritariamente joven y digitalmente activa, y un volumen significativo de remesas internacionales, factores que generan una demanda sostenida de soluciones de pagos digitales y servicios financieros alternativos (Banco Mundial, 2023).

Dice la promulgación de la Ley Fintech en 2018 ha contribuido a dotar al sector de mayor certidumbre jurídica, fortaleciendo la confianza de inversionistas y facilitando la entrada de nuevos actores al ecosistema financiero digital (CNBV, 2019).

Estas condiciones resultan especialmente relevantes para PeiGo S.A., cuya propuesta de valor se centra en la inclusión financiera y en la atención de segmentos tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal.

Si bien el mercado mexicano presenta un entorno competitivo creciente, aún persisten brechas importantes en términos de acceso y uso de servicios financieros, lo que abre oportunidades para Fintech que ofrezcan soluciones simples, accesibles y adaptadas a las necesidades locales (OECD, 2020).

Esta situación guarda similitudes con el contexto ecuatoriano, lo que permite a PeiGo S.A. capitalizar su experiencia previa y transferir conocimientos operativos a un mercado de mayor escala.

3.2. Análisis FODA

3.2.1. Análisis FODA, enfoque aplicado a PeiGo S.A.

El análisis FODA permite integrar de manera sistemática los factores internos y externos que inciden en el desempeño de una organización, ofreciendo una base analítica para la formulación de estrategias alineadas con su contexto competitivo y sus objetivos de crecimiento (Ramírez Rojas, 2017).

En el caso específico de PeiGo S.A., esta herramienta resulta fundamental para evaluar su posición estratégica dentro del sector Fintech ecuatoriano y determinar en qué medida sus

capacidades internas le permiten sostener un proceso de expansión e internacionalización hacia mercados de mayor escala, como el mexicano.

Sarli, González y Ayres (2015) señalan que el análisis FODA proporciona una perspectiva integral de la situación estratégica de una organización a partir de la identificación de factores internos y externos. Aplicado a PeiGo S.A., estos factores se interpretan de la siguiente manera:

Factores internos, vinculados directamente con la estructura, recursos y capacidades de la compañía.

Fortalezas, aquellos recursos y competencias que posicionan favorablemente a PeiGo S.A. dentro del sector Fintech, como su modelo de negocio digital, plataforma tecnológica, experiencia de su equipo humano y el enfoque en inclusión financiera.

Debilidades, asociadas a limitaciones internas que pueden afectar desempeño y su capacidad de expansión, entre las que se incluyen la necesidad de optimizar su estructura de costos, fortalecer su capacidad financiera y adaptar sus procesos a entornos regulatorios más complejos.

Factores externos, relacionados con el entorno en el que opera la compañía.

Oportunidades, representadas por condiciones del mercado que pueden ser aprovechadas por PeiGo S.A., como el crecimiento de la digitalización financiera, la mayor demanda de

servicios de pago electrónicos y desarrollo de marcos regulatorios específicos para compañías Fintech en la región.

Amenazas, derivadas de fuerzas externas no controlables por la compañía, tales como la incremento de la competencia, los costos de cumplimiento normativo y la volatilidad económica que puede afectar la adopción de servicios financieros digitales.

Constituye un insumo clave para definir el tipo de estrategias financieras y de crecimiento que PeiGo S.A. debe priorizar para minimizar riesgos y maximizar oportunidades en su proceso de expansión internacional.

3.2.1.1. Análisis FODA del Sector Fintech en el Ecuador

El sector Fintech en Ecuador ha experimentado un crecimiento progresivo en los últimos años, impulsado por el avance de la digitalización, el uso intensivo de tecnologías financieras y la necesidad de ampliar la inclusión financiera en segmentos tradicionalmente desatendidos por el sistema bancario tradicional.

Este entorno ha favorecido la consolidación de compañías como PeiGo S.A., cuyo modelo de negocio se orienta a la provisión de servicios financieros digitales accesibles para personas naturales y pequeñas y medianas compañías.

Este contexto ha permitido el surgimiento de iniciativas enfocadas en pagos digitales, billeteras electrónicas, crédito alternativo y soluciones tecnológicas innovadoras, incrementando el nivel de competencia dentro del ecosistema Fintech ecuatoriano.

Para PeiGo S.A., este escenario representa tanto una oportunidad para fortalecer su propuesta de valor como un desafío en términos de diferenciación y sostenibilidad financiera.

No obstante, el desarrollo del ecosistema Fintech en Ecuador se encuentra condicionado por diversos factores estructurales que inciden directamente en la competitividad, sostenibilidad y capacidad de expansión de las compañías que lo integran.

En el caso de PeiGo S.A., estas condiciones se reflejan en limitaciones relacionadas con el tamaño del mercado local, el acceso a financiamiento y la evolución del marco regulatorio, aspectos que influyen en su decisión de evaluar mercados internacionales como alternativa estratégica de crecimiento.

En este sentido, el análisis FODA del sector Fintech ecuatoriano no solo permite caracterizar el entorno en el que opera PeiGo S.A., sino que constituye un punto de partida para identificar las fortalezas desarrolladas en su mercado de origen y las debilidades estructurales que justifican la necesidad de una estrategia de expansión hacia mercados más dinámicos y de mayor escala, como el mercado mexicano.

Figura 1*FODA sector Fintech en Ecuador*

Nota. Adaptado de “Análisis de las Fintech como alternativa financiera para las Pymes en Ecuador” (pp.39-51), por Y. Delgado-Indarte & M. Briones, 2025, *Revista Económica*, 13(2)

El análisis FODA evidencia que el sector Fintech en Ecuador se encuentra en una fase de crecimiento, impulsado por la digitalización de servicios financieros y su potencial para promover inclusión financiera.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Sin embargo, el desarrollo del sector se ve limitado por debilidades estructurales, como la falta de un marco regulatorio específico, el acceso restringido a financiamiento y al nivel limitado de educación financiera, a pesar de ello, existen oportunidades relevantes, entre ellas la expansión del mercado digital y el uso de tecnologías emergentes, no obstante, el sector enfrenta amenazas significativas, como los riesgos cibernéticos, fragmentación del mercado y la incertidumbre regulatoria.

3.2.1.2. Análisis FODA del sector Fintech en México.

El sector Fintech en México se ha consolidado como uno de los ecosistemas más desarrollados y dinámicos de América Latina, impulsado por la adopción acelerada de tecnologías digitales, una elevada demanda de servicios financieros alternativos y la implementación de un marco regulatorio específico que ha favorecido la innovación y la competencia en el sector.

La promulgación de la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera ha permitido establecer reglas claras para la operación de las Fintech, fortaleciendo la confianza de los usuarios y de los inversionistas.

Desde una perspectiva macroeconómica, el entorno financiero mexicano presenta fortalezas relevantes, entre las que destacan la solidez de su sistema financiero y una inflación en trayectoria descendente, factores que contribuyen a la estabilidad económica y generan condiciones favorables para el crecimiento del sector Fintech, así el tamaño del mercado y

el nivel de digitalización de la población representan ventajas competitivas que facilitan la escalabilidad de los modelos de negocio basados en tecnología financiera.

No obstante, el ecosistema Fintech mexicano también enfrenta debilidades estructurales que inciden en su desempeño y sostenibilidad, entre ellas se encuentra el desempeño desigual entre sectores productivos y regiones del país, así como la persistencia de brechas de inclusión financiera en determinados segmentos de la población; adicional, la dependencia del entorno económico internacional expone al sector a choques externos que pueden afectar la disponibilidad de financiamiento y el ritmo de crecimiento.

En cuanto a los factores externos, el sector Fintech en México presenta oportunidades significativas asociadas al fortalecimiento de la regulación financiera, la innovación tecnológica aplicada a pagos digitales, remesas y servicios financieros inclusivos, así como la posible relajación de la política monetaria, que podría incentivar la inversión y el consumo, estas condiciones generan un entorno propicio para la entrada de nuevas compañías Fintech, tanto nacionales como extranjeras, interesadas en ampliar su cobertura geográfica y fortalecer su estructura financiera.

También, el sector se encuentra expuesto a amenazas relevantes, tales como la volatilidad de los mercados financieros internacionales, el aumento de los riesgos cibernéticos y los impactos derivados de riesgos climáticos y macroeconómicos; la creciente competencia por parte de grandes actores tecnológicos y financieros representa igualmente un desafío para las Fintech, que

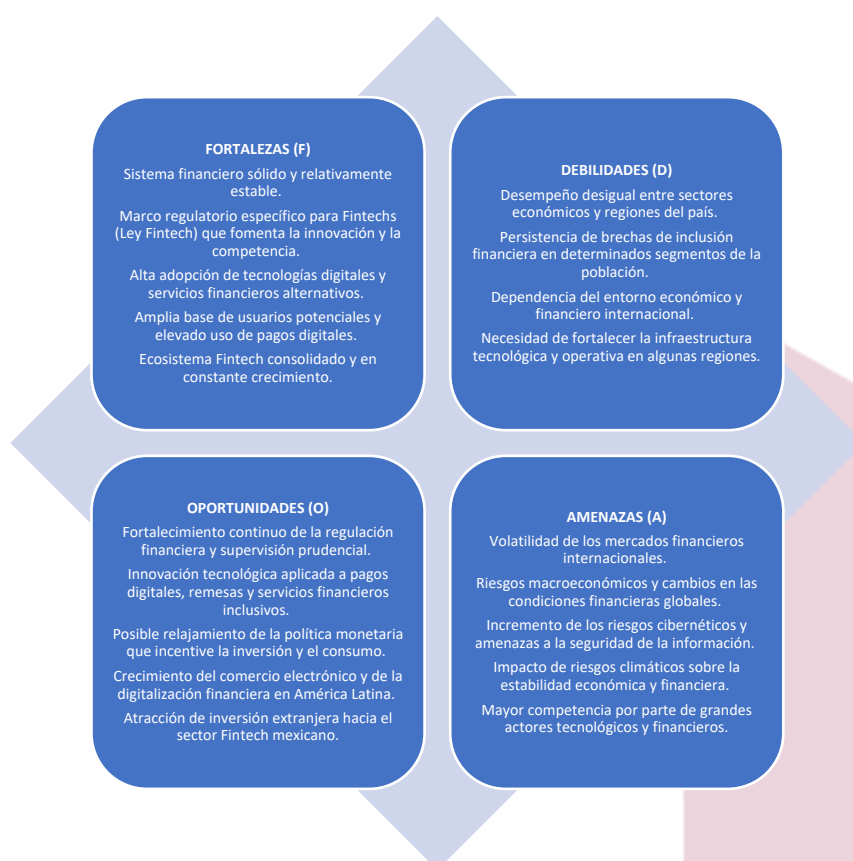
deben diferenciar sus propuestas de valor y fortalecer sus capacidades operativas y de gestión del riesgo.

En este contexto, el análisis FODA del sector Fintech en México permite identificar un entorno atractivo pero exigente, en el que el crecimiento debe estar acompañado de una adecuada gestión financiera, regulatoria y tecnológica.

Para compañías Fintech interesadas en ingresar a este mercado, el desafío radica en acelerar su crecimiento, ampliar su cobertura geográfica y fortalecer su estructura financiera, integrándose de manera eficiente en un ecosistema Fintech más consolidado, competitivo y tecnológicamente avanzado.

Figura 2

FODA sector Fintech en México



3.3. Análisis de la Situación Financiera de PeiGo

El análisis de la situación financiera de PeiGo S.A. se realiza a partir del Balance General y el Estado de Resultados auditados correspondientes a los ejercicios 2023 y 2024; este análisis

permite evaluar la evolución de la compañía, la estabilidad financiera y su capacidad para sostener futuras decisiones estratégicas, como su proceso de internacionalización.

3.3.1. Balance General.

Al cierre del año 2024, PeiGo S.A. registra un total de activos por USD 1.581.042 de este total, los activos corrientes representan aproximadamente el 97% de la estructura, alcanzando un valor de USD 1.533.828; esta composición evidencia que la mayor parte de los recursos de la compañía se encuentra destinada a operaciones de corto plazo, lo cual es consistente con la naturaleza de sus actividades.

El rubro más significativo corresponde a los impuestos por recuperar, que ascienden a USD 1.473.418 y representan la mayor parte del total de activos, este comportamiento indica que una proporción importante de los recursos de la compañía se encuentra pendiente de recuperación a través de compensaciones o devoluciones tributarias; si bien estos montos constituyen un derecho a favor de la compañía, no representan liquidez inmediata, lo que puede afectar la disponibilidad de efectivo en el corto plazo.

El efectivo disponible al cierre del período es de USD 12.672, lo que refleja un nivel reducido de liquidez inmediata. Asimismo, las otras cuentas por cobrar y los gastos pagados por anticipado presentan valores relativamente bajos, lo que indica una gestión controlada de estos rubros.

En cuanto a los activos no corrientes, estos alcanzan un valor total de USD 47.213, representando un porcentaje reducido del total de activos, este grupo está compuesto principalmente por muebles y equipos, lo cual es coherente con el enfoque tecnológico de la compañía, que no requiere una elevada inversión en infraestructura física.

Los pasivos totales de PeiGo S.A. ascienden a USD 745.937 y corresponden en su totalidad a los corrientes, esta situación evidencia que la compañía no mantiene obligaciones financieras de largo plazo, lo que reduce su exposición a compromisos prolongados.

El rubro más representativo corresponde a otras cuentas por pagar, con un valor de USD 555.454, este monto refleja obligaciones operativas pendientes, propias del funcionamiento regular de la compañía, los anticipos de clientes, por USD 130.572, representan otra fuente relevante de financiamiento de corto plazo, lo que sugiere un mayor nivel de actividad comercial y confianza por parte de los usuarios.

Los impuestos por pagar y los beneficios sociales mantienen montos moderados, lo que indica un cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias y laborales. En conjunto, la estructura de pasivos muestra una carga financiera manejable, aunque concentrada en el corto plazo.

El patrimonio de PeiGo S.A. alcanza un valor de USD 835.105 y está compuesto principalmente por el capital social, que asciende a USD 5.540.859, sin embargo, este monto se ve

reducido de manera significativa por los resultados acumulados negativos de USD 4.705.754, producto de pérdidas registradas en ejercicios anteriores.

A pesar de estas pérdidas acumuladas, la compañía mantiene un patrimonio positivo, lo que refleja el respaldo del capital aportado y una base financiera que le permite continuar operando. No obstante, esta estructura patrimonial evidencia la necesidad de consolidar resultados positivos de manera sostenida para fortalecer el patrimonio en el mediano y largo plazo.

3.3.2. Estado de Resultados.

El estado de resultados del año 2024 refleja el desempeño operativo y financiero de PeiGo S.A., permitiendo evaluar la capacidad de la compañía para generar ingresos y controlar sus gastos en un entorno de consolidación de sus operaciones.

La compañía registra ingresos por servicios por un total de USD 3.823.376, los cuales constituyen la totalidad de sus ingresos operativos, a diferencia de períodos anteriores, no se registran ingresos adicionales por captación de nuevos clientes, lo que evidencia un cambio en la estructura de ingresos hacia fuentes más recurrentes y sostenibles. Este comportamiento sugiere que la compañía ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer su actividad principal, reduciendo la dependencia de ingresos extraordinarios.

En cuanto a los gastos, los gastos de administración ascienden a USD 3.821.230 y representan prácticamente el mismo nivel que los ingresos generados durante el período, esta

situación da lugar a una utilidad operacional ajustada de USD 2.146, lo que indica que, si bien la compañía logra cubrir sus costos operativos, el margen operativo es aún reducido. No obstante, este resultado refleja una mejora significativa frente a ejercicios anteriores en los que se registraron pérdidas operativas considerables.

Los gastos financieros netos son mínimos, alcanzando apenas USD 94, lo que demuestra una baja exposición a costos financieros y una menor dependencia de financiamiento externo. Como consecuencia, la utilidad antes de impuesto a la renta se mantiene en USD 2.052, consolidando un resultado positivo previo a la carga tributaria.

Luego de considerar el impuesto a la renta corriente por USD 196, el resultado integral del año 2024 asciende a una utilidad neta de USD 1.856, aunque este monto es bueno en términos absolutos, representa un cambio relevante en la tendencia financiera de la compañía, al pasar de resultados negativos en períodos anteriores a una situación de equilibrio y ligera rentabilidad.

En términos generales, el estado de resultados de PeiGo S.A. evidencia una compañía que ha logrado estabilizar su desempeño operativo, mejorar el control de sus gastos y generar resultados positivos; sin embargo, los márgenes reducidos indican la necesidad de continuar fortaleciendo la eficiencia operativa y la generación de ingresos para consolidar una rentabilidad sostenible en el mediano plazo.

3.3.3. Flujo de Efectivo.

Durante el período 2024, PeiGo S.A. registra una utilidad antes de impuesto a la renta de USD 2.052, al ajustar este resultado con partidas que no representan salida de efectivo, como la depreciación de muebles y equipos por USD 47.685, se obtiene un flujo inicial positivo de USD 49.737 proveniente de las operaciones.

Sin embargo, los cambios en el capital de trabajo afectan de manera significativa la liquidez de la compañía, el incremento en los impuestos por recuperar, por USD 273.155, representa la principal salida de efectivo, ya que estos recursos permanecen inmovilizados y no generan liquidez inmediata.

Adicionalmente, se observan disminuciones en cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como variaciones menores en beneficios sociales y otras cuentas, que en conjunto presionan el flujo operativo.

Un aspecto positivo dentro de las actividades operativas es el aumento de los anticipos de clientes por USD 130.572, lo que constituye una fuente de financiamiento de corto plazo y refleja una mayor actividad comercial, no obstante, este ingreso no es suficiente para compensar las salidas asociadas al capital de trabajo, lo que da como resultado un flujo neto negativo de USD 47.710 en las actividades de operación.

3.3.3.1. Flujo De Efectivo de las Actividades de Inversión.

Durante el ejercicio 2024, la compañía no registra flujos de efectivo provenientes de actividades de inversión, no se realizaron adquisiciones de activos fijos, desarrollos de activos intangibles ni ventas de activos, esta ausencia de movimientos indica que la compañía adoptó una postura conservadora en términos de inversión, priorizando la estabilidad operativa y el control de recursos frente a nuevas erogaciones de capital.

3.3.3.2. Flujo de Efectivo de las Actividades de Financiamiento.

De igual manera, no se registran flujos de efectivo relacionados con actividades de financiamiento en el año 2024.

No se obtuvieron nuevos préstamos ni se realizaron pagos significativos a compañías relacionadas, lo que evidencia una estabilidad en la estructura de financiamiento y una ausencia de dependencia adicional de recursos externos durante el período.

3.3.3.3. Variación del Efectivo.

Como resultado de las actividades operativas, la compañía presenta una disminución neta de efectivo de USD 47.710 durante el año 2024.

El efectivo disponible al inicio del ejercicio ascendía a USD 60.382, mientras que al cierre del año se reduce a USD 12.672.

Este nivel de efectivo final refleja una posición de liquidez limitada, que podría restringir la capacidad de la compañía para atender compromisos inmediatos o realizar inversiones no previstas.

3.3.4. Notas Explicativas a los Balances.

La Compañía mantiene su efectivo en la siguiente institución financiera con la siguiente calificación: Entidad financiera 2024-2023 Banco de Guayaquil S.A. AAA- / AAA.

Anticipos de Clientes, corresponden a anticipos entregados por Banco Guayaquil S.A., mismos que serán compensados en próximas facturas de servicios.

Al 31 de diciembre de 2024, se han publicado nuevas normas, así como también enmiendas y mejoras a las NIIF existentes que no han entrado en vigencia y que la Compañía no ha adoptado con anticipación.

Estas son de aplicación obligatoria en la preparación de los estados financieros de la compañía a partir de las fechas indicadas a continuación:

Tabla 9*Notas Explicativas NIIF*

Norma	Tema	Fecha de Vigencia
Modificaciones a la NIC 21 – Ausencia de convertibilidad	En agosto de 2023, el IASB modificó la NIC 21 para añadir requisitos que ayuden a las entidades a determinar si una moneda es convertible a otra moneda y el tipo de cambio al contado que se debe utilizar cuando no lo es. Antes de estas modificaciones, la NIC 21 establecía el tipo de cambio que se debe utilizar cuando la falta de convertibilidad es temporal, pero no qué hacer cuando la falta de convertibilidad no es temporal.	Períodos anuales iniciados a partir del 1 de enero de 2025
Modificaciones a la clasificación y medición de Instrumentos Financieros – Modificaciones a la NIIF 9 y NIIF 7	El 30 de mayo de 2024, el IASB emitió modificaciones específicas a la NIIF 9 <i>Instrumentos Financieros</i> y a la NIIF 7 <i>Instrumentos Financieros: Revelaciones</i> , para responder a preguntas recientes que surgen en la práctica e incluir nuevos requisitos no solo para las instituciones financieras sino también para las entidades corporativas. Estas modificaciones consisten en: i) aclarar la fecha de reconocimiento y des reconocimiento de algunos activos y pasivos financieros, con una nueva excepción para algunos pasivos financieros liquidados a través de un sistema electrónico de transferencia de efectivo, ii) aclarar y agregar más orientación para evaluar si un activo financiero cumple únicamente el criterio de pagos de capital e intereses (SPPI), iii) añadir nuevas revelaciones para ciertos instrumentos con términos contractuales que pueden cambiar los flujos de efectivo (como algunos instrumentos financieros con características vinculadas al logro de objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)), iv) actualizar las revelaciones para los instrumentos de patrimonio designados a valor razonable con cambios en otro resultado integral (VRORI).	Períodos anuales iniciados a partir del 1 de enero de 2026
NIIF 18 Presentación y revelación en estados financieros	Esta es la nueva norma sobre presentación y revelación en estados financieros, que reemplaza a la NIC 1, con foco en las actualizaciones del estado de resultados. Los nuevos conceptos introducidos en la NIIF 18 están relacionados a: i) la estructura del estado de resultados con subtotales definidos, ii) requisito para determinar la estructura resumida más útil para presentar los gastos en el estado de resultados, iii) revelaciones requeridas en una sola nota dentro de los estados financieros para ciertas medidas de desempeño de ganancias o pérdidas que se informan fuera de los estados financieros de una entidad (es decir, medidas de desempeño definidas por la administración); y iv) principios mejorados sobre agregación y desagregación que se aplican a los estados financieros primarios y a las notas en general.	Períodos anuales iniciados a partir del 1 de enero de 2027
NIIF 19 Subsidiarias sin obligación pública de rendir cuentas: Información a revelar	Esta nueva norma funciona junto con otras Normas de Contabilidad NIIF. Una subsidiaria elegible aplica los requisitos de otras Normas de Contabilidad NIIF, excepto los requisitos de revelación; y aplica en su lugar los requisitos de revelación reducidos de la NIIF 19. Los requisitos de revelación reducidos de la NIIF 19 equilibran las necesidades de información de los usuarios de los estados financieros de las subsidiarias elegibles con ahorros de costos para los preparadores. La NIIF 19 es una norma voluntaria para las subsidiarias elegibles. Una subsidiaria es elegible si: i) no tiene responsabilidad pública; y ii) tiene una Matriz última o intermedia que elabora estados financieros consolidados disponibles para uso público que cumplen con las Normas de Contabilidad NIIF.	Períodos anuales iniciados a partir del 1 de enero de 2027
Mejoras anuales a las IFRS - Volumen 11	NIIF 1 Adopción por Primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.- Contabilidad de coberturas por una entidad que adopta por primera vez las NIIF. NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar, guía de implementación de la NIIF 7 Instrumentos Financieros, información a revelar sobre las diferencias diferidas entre el valor razonable y el precio de transacción e Información a revelar sobre el riesgo crediticio. NIIF 9 Instrumentos Financieros: baja en cuentas de los pasivos por arrendamiento financiero, precio de la transacción. NIIF 10 Estados Financieros Consolidados: determinación de un "agente de facto", NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo Método del costo.	Períodos anuales iniciados a partir del 1 de enero de 2026, su aplicación anticipada en permitida

Nota. Elaboración propia a partir de información emitida por el IASB sobre modificaciones y nuevas normas NIIF vigentes y futuras.

Impuestos por recuperar, representan los impuestos pagados por la Compañía a la autoridad fiscal por impuesto al valor agregado en adquisiciones de bienes y servicios, y retenciones de impuesto al valor agregado efectuadas por clientes.

Estos impuestos serán compensados en futuras liquidaciones de estos impuestos o recuperados en reclamaciones a ser presentadas a la Administración Tributaria.

Durante los años 2024 y 2023, la Compañía determinó su impuesto a la renta considerando una tasa del 25%.

Los objetivos de la Compañía al administrar el capital son el salvaguardar su capacidad de continuar como compañía en marcha con el propósito de generar retornos a sus accionistas y mantener una estructura de capital óptima para reducir el costo del capital.

La Compañía monitorea su capital sobre la base del ratio de apalancamiento, este ratio se calcula como la deuda neta dividida entre el capital total. La deuda neta se calcula como el total de los recursos ajenos (incluyendo cuentas por pagar a proveedores) menos el efectivo. El capital total se calcula como el “patrimonio neto” más la deuda neta.

Los ratios de apalancamiento al 31 de diciembre de 2024 y 2023 fueron los siguientes:

Tabla 10

Ratios de apalancamiento

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Cuentas por pagar	1,246	3,663
Menos: Efectivo	(12,672)	(60,382)
Deuda neta	(11,426)	(56,719)
Total patrimonio neto	835,105	833,250
Capital total	823,679	776,531
Ratio de apalancamiento	-1%	-7%

Nota. El ratio de apalancamiento refleja la relación entre la deuda neta y el capital total de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2023, la Compañía reconoció USD8.8 millones por concepto de retribución por la captación de 118,638 clientes nuevos registrados que han ingresado a Banco

Guayaquil S.A. a través del uso de la aplicación móvil PeiGo S.A. desde el inicio de las operaciones de la Compañía hasta el 31 de agosto de 2023.

A finales del año 2023 existió una reestructuración de la Compañía debido a que Banco Guayaquil S.A. compró el aplicativo móvil PeiGo S.A., como consecuencia los gastos operativos se redujeron.

Durante el año 2023, la Compañía adquirió y renovó operaciones de crédito otorgadas con vencimiento de hasta 186 días y con tasas de interés entre 8.00% a 10.60%.

Al 31 de diciembre de 2023, la Compañía canceló la totalidad de sus obligaciones financieras a esa fecha y reconoció gastos financieros por USD816,911.

El 1 de julio de 2022, la Compañía suscribió un contrato con VISA International Service Association Visa International, con el objetivo de incentivar el uso de la plataforma PeiGo S.A. con productos VISA al 31 de diciembre de 2024, la Compañía no utilizó fondos recibidos en incentivos de clientes, sin embargo, en el año 2023 utilizó USD230 mil en incentivos a clientes por el uso del aplicativo de pago “Billetera Digital PeiGo”.

Al 31 de diciembre de 2024 y 2023 comprende 5,540,859 acciones ordinarias de valor nominal de USD1 cada una, el cual está suscrito y totalmente pagado.

3.3.5. Indicadores Financieros.

Tabla 11

Estado de Situación Financiera Comparativa

INFORMACION FINANCIERA			
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022
DIAS	360	360	360
BALANCE GENERAL			
ACTIVO CORRIENTE	1.533.828,00	1.312.578,00	1.153.066,00
INVENTARIOS	-	-	-
INVENTARIOS EN TRANSITO	-	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	47.213,00	94.898,00	7.153.058,00
TOTAL ACTIVOS	1.581.041,00	1.407.476,00	8.306.124,00
PASIVO CORRIENTE	745.937,00	574.226,00	6.922.289,00
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-
TOTAL PASIVOS	745.937,00	574.226,00	6.922.289,00
PATRIMONIO	835.105,00	833.250,00	1.383.835,00

Nota. Elaboración propia a partir de los estados financieros históricos de la Compañía correspondientes a los ejercicios 2022–2024.

Tabla 12

Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo

ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS	3.823.376,00	11.899.039,00	-
COSTOS	-	-	-

GASTOS ADMIN. Y DE VENTAS	3.821.230,00	11.489.899,00	4.068.999,00
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-	-	-
OTROS INGRESOS	-	-	-
OTROS EGRESOS	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	2.146,00	409.140,00	-4.068.999,00
GASTOS FINANCIEROS	94,00	816.911,00	88.025,00
UTILIDAD NETA	1.856,00	-550.585,00	-4.157.024,00

Nota. Elaboración propia con base en el estado de resultados de la Compañía para los ejercicios 2022–2024.

3.3.5.1. Indicadores Históricos.

Tabla 13

Principales Indicadores

PRINCIPALES INDICADORES	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022
LIQUIDEZ	2,06	2,29	0,17
ENDEUDAMIENTO	0,89	0,69	5,00
ROE	0%	-66%	-300%
ROA	0%	-39%	-50%
RENT. COMERCIAL	0%	-5%	-415702400%

EBITDA	1.950,00	266.326,00	-4.068.999,00
EBITDA MES	162,50	22.193,83	-339.083,25

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de los principales indicadores financieros históricos de la Compañía.

Liquidez:

En 2022, la compañía presentaba un nivel de liquidez muy bajo (0,17), lo que evidenciaba una limitada capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo; esta situación mejora en 2023, alcanzando un índice de 2,29, y se mantiene en un nivel adecuado en 2024 con un valor de 2,06, es aceptable >1 .

Nos indica que PeiGo cuenta con activos corrientes suficientes para atender sus pasivos de corto plazo; no obstante, es importante considerar que una parte relevante de estos activos no corresponde a efectivo inmediato, lo que limita la liquidez real disponible.

Endeudamiento:

En 2022, el indicador alcanzaba un valor de 5,00, lo que evidenciaba una alta dependencia de financiamiento y un elevado riesgo financiero; esta situación mejora en 2023, cuando el endeudamiento se reduce a 0,69, mostrando un esfuerzo por equilibrar la estructura de capital, es aceptable < 3 .

En 2024, el indicador aumenta a 0,89, lo que sugiere un mayor uso de pasivos para financiar las operaciones, si bien este nivel no resulta excesivo, sí representa un aumento frente al año anterior, por lo que será necesario monitorear el crecimiento de las obligaciones para evitar presiones financieras en el futuro.

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE):

En 2022 y 2023, este indicador presenta valores negativos -300% y -66%, respectivamente), como resultado de las pérdidas registradas en esos ejercicios; en 2024, el ROE se sitúa en 0%, lo que indica que la compañía logra estabilizar sus resultados y detener la tendencia negativa, aunque aún no genera una rentabilidad significativa para los accionistas.

Este comportamiento sugiere que PeiGo se encuentra en una fase de transición, pasando de una etapa de pérdidas a una de equilibrio financiero.

Rentabilidad sobre los activos (ROA):

En 2022 y 2023, los valores negativos -50% y -39% reflejan una baja eficiencia en el uso de los activos para generar beneficios; en 2024, el indicador se ubica en 0%, lo que evidencia una mejora que se mantiene en el desempeño operativo y una mayor eficiencia en la gestión de los activos, aunque aún con una rentabilidad limitada.

Rentabilidad comercial:

La rentabilidad comercial presenta resultados negativos en 2022 y 2023, siendo especialmente crítica en 2022, cuando el indicador refleja una situación financiera altamente desfavorable.

En 2024, este indicador alcanza un valor de 0 %, lo que sugiere que la compañía logra equilibrar sus ingresos y costos operativos, sin incurrir en pérdidas comerciales, aunque todavía sin generar márgenes significativos.

EBITDA:

El EBITDA evidencia una mejora sustancial en el desempeño operativo de PeiGo S.A. en 2022, la compañía registra un EBITDA negativo de USD -4.068.999, lo que reflejaba una estructura de costos elevada frente a los ingresos; en 2023, el EBITDA se torna positivo, alcanzando USD 266.326, como resultado de un mayor control de gastos y una mejora en los ingresos y en 2024, si bien el EBITDA se reduce a USD 1.950, este valor positivo confirma que la compañía logra sostener su operación sin generar pérdidas operativas significativas.

3.3.6. Fortalezas y Debilidades Financieras.

El análisis permite identificar los aspectos internos que influyen directamente en su desempeño económico y en su capacidad para sostener un proceso de crecimiento e internacionalización, este análisis se basa en información del balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y principales indicadores financieros 2024.

Tabla 14*Fortalezas y Debilidades Financieras*

Fortalezas financieras
Recuperación progresiva de su desempeño operativo. En 2024, la compañía logra cerrar el ejercicio con un resultado positivo, lo que representa un cambio relevante frente a los períodos anteriores en los que se registraron pérdidas. Este resultado refleja una mejor gestión de los ingresos por servicios y un mayor control de los gastos administrativos.
Estructura de endeudamiento moderada. La compañía no mantiene pasivos financieros de largo plazo y concentra sus obligaciones en el corto plazo, lo que reduce el riesgo asociado a compromisos financieros prolongados.
Los gastos financieros son mínimos, lo que evidencia una baja dependencia de financiamiento externo y una menor presión sobre los resultados operativos.
El respaldo patrimonial también constituye un elemento positivo. A pesar de los resultados acumulados negativos, PeiGo S.A. mantiene un patrimonio positivo gracias al capital social aportado, lo que brinda una base sólida para sostener sus operaciones y planificar estrategias futuras, incluyendo procesos de expansión e internacionalización.
Debilidades financieras
El bajo nivel de efectivo disponible al cierre del ejercicio 2024. La disminución del efectivo limita la capacidad de la compañía para responder con rapidez a obligaciones inmediatas o a necesidades de inversión no previstas, lo que puede afectar su flexibilidad financiera.
Alta concentración de activos en impuestos por recuperar. Si bien estos valores representan derechos a favor de la compañía, no constituyen recursos líquidos en el corto plazo.
Aún arrastra pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores, lo que evidencia que el proceso de recuperación financiera no se ha consolidado por completo. Esta situación puede limitar

la capacidad de generar rentabilidad para los accionistas y restringir la reinversión de utilidades en el corto plazo.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las fortalezas y debilidades financieras de la Compañía con base en su información financiera histórica.

PeiGo S.A. presenta una situación financiera en proceso de fortalecimiento, con avances claros en la generación de ingresos y el control de costos; así la mejora de la liquidez y la optimización de la estructura de activos corrientes se convierten en aspectos clave para consolidar su estabilidad financiera y apoyar de manera efectiva sus planes de crecimiento e internacionalización.

CAPÍTULO 4

4. Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en PeiGo S.A.

4.1. Importancia de la Implementación NIIF en el Contexto de Expansión Internacional.

La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) constituye un elemento clave para fortalecer la transparencia, comparabilidad y confiabilidad de la información financiera de las compañías, especialmente en aquellas que proyectan procesos de expansión internacional.

En el caso de PeiGo S.A., la adopción de NIIF se presenta no solo como un requerimiento normativo, sino como una herramienta que respalda la toma de decisiones financieras y facilita la interacción con inversionistas, entidades reguladoras y socios internacionales. (IFRS Foundation, 2023).

La aplicación adquiere especial relevancia en el marco de la estrategia de internacionalización hacia el mercado mexicano, dado que este entorno exige altos estándares de información financiera y una referencia contable común que permita evaluar la viabilidad, el desempeño y el riesgo del modelo de negocio propuesto. Marco Normativo de las NIIF Aplicable a PeiGo S.A.

4.2.Marco normativo de las NIIF aplicable a PeiGo S.A.

PeiGo S.A., en su calidad de compañía del sector Fintech, se encuentra sujeta a la aplicación de las NIIF conforme a su tamaño, naturaleza de operaciones y proyección internacional, las normas más relevantes incluyen la NIC 1, relacionada con la presentación de estados financieros; la NIIF 9, vinculada al tratamiento de instrumentos financieros; la NIIF 15, referente al reconocimiento de ingresos por contratos con clientes; y la NIC 7, relativa a la presentación de flujos de efectivo.

La correcta aplicación de estas normas permite reflejar de manera razonable la situación financiera y el desempeño económico de la compañía, particularmente en aspectos críticos como el reconocimiento de ingresos por servicios digitales, la gestión de cuentas por cobrar, la presentación de activos y pasivos financieros y la evaluación de la liquidez, todos estos elementos detallados en el capítulo anterior.

4.3.Impacto de la Implementación de NIIF en la Información Financiera de PeiGo S.A.

La adopción de las NIIF ha tenido impacto significativo en la manera que PeiGo S.A. presenta y analiza su información financiera, en primer lugar, ha permitido una clasificación más adecuada de los activos y pasivos, facilitando la evaluación de la liquidez y la estructura financiera, aspectos fundamentales para determinar la viabilidad de la expansión internacional.

Asimismo, la aplicación de la NIIF 15 ha contribuido a un reconocimiento más preciso de los ingresos por servicios Fintech, alineando la información contable con la realidad económica de las operaciones, este enfoque resulta especialmente relevante en compañías digitales, donde los modelos de ingresos suelen diferir de los esquemas tradicionales y requieren criterios claros para su adecuada medición (Kieso, Weygandt, & Warfield, 2020).

En términos financieros, la implementación de las NIIF también ha fortalecido los procesos internos de control y reporte, permitiendo a la compañía contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones estratégicas, tal como se describió en el análisis de viabilidad financiera desarrollado anteriormente.

4.4.NIIF Como Soporte de la Estrategia Financiera Internacional

La adopción de las NIIF se vincula directamente con la estrategia financiera internacional de PeiGo S.A., por que facilita la comparabilidad de su información financiera con la de compañías Fintech en otros mercados, como México; este aspecto resulta útil para evaluar alianzas, atraer inversionistas y cumplir con los requerimientos de autoridades regulatorias y entidades financieras internacionales.

Además, el uso de estándares contables internacionales reduce la desigualdad de información y fortalece la confianza de los grupos de interés, lo que contribuye a disminuir el riesgo percibido del proyecto de internacionalización.

De acuerdo con el International Monetary Fund (2022), la adopción de estándares contables internacionales es un factor determinante para el acceso a financiamiento y la integración de compañías Fintech en ecosistemas **financieros** más amplios.

4.5.Desafíos y Oportunidades en la Implementación de NIIF

No solo ofrece múltiples beneficios, también implica desafíos para PeiGo S.A., particularmente en términos de capacitación de personal, adecuación de sistemas contables y actualización permanente frente a cambios normativos, no obstante, estos desafíos se consideran oportunidades para fortalecer la gestión financiera y profesionalizar aún más la estructura organizacional de la compañía.

En la internacionalización a México, la implementación de NIIF permitirá a PeiGo S.A. presentar información financiera consistente y comparable, facilitando su integración en un mercado caracterizado por mayores exigencias regulatorias y competitivas, tal como se analizó en los capítulos estratégicos previos.

4.6.Conclusión Sobre la Implementación de NIIF en PeiGo S.A.

La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en PeiGo S.A. representa un pilar fundamental para el fortalecimiento de su gestión financiera y para la ejecución de su estrategia de expansión internacional. La coherencia entre la adopción de las NIIF, el análisis financiero realizado y la estrategia de entrada al mercado mexicano evidencia un

enfoque orientado a la sostenibilidad, la transparencia y la creación de valor en el largo plazo (IFRS Foundation, 2023; International Monetary Fund, 2022; Kieso et al., 2020).

4.7. Normas NIIF Emitidas y Aún no Vigentes: Implicaciones para PeiGo S.A.

Al 31 de diciembre de 2024, se han publicado nuevas Normas Internacionales de Información Financiera, así como enmiendas y mejoras a las NIIF existentes, las cuales no han entrado en vigencia y, por tanto, no han sido adoptadas anticipadamente por PeiGo S.A.

De acuerdo con lo establecido por la normativa internacional, estas disposiciones serán de aplicación obligatoria en la preparación de los estados financieros de la compañía a partir de las fechas determinadas por el International Accounting Standards Board (IASB).

La no adopción anticipada de estas normas se encuentra alineada con una política contable prudente, orientada a garantizar una implementación adecuada y consistente una vez que su aplicación sea exigible, esta decisión permite a la compañía evaluar de manera anticipada los posibles impactos financieros, operativos y tecnológicos que podrían derivarse de los cambios normativos, evitando distorsiones en la información financiera y asegurando su correcta interpretación por parte de los usuarios externos.

Desde una perspectiva estratégica, la identificación y el monitoreo continuo de las nuevas NIIF y sus enmiendas constituyen un elemento importante para la planificación financiera de PeiGo S.A., especialmente en este proceso de internacionalización propuesto.

La futura adopción de estas normas podría influir en aspectos relevantes como la medición de activos y pasivos financieros, el reconocimiento de ingresos por servicios digitales, la presentación de información financiera comparativa y detectar riesgos asociados a la actividad Fintech.

La preparación para la aplicación obligatoria de estas normas fortalece la transparencia y comparabilidad de los estados financieros de la compañía frente a inversionistas, entidades reguladoras y socios estratégicos en mercados internacionales, particularmente en México, donde la observancia de estándares contables internacionales constituye un requisito fundamental para la evaluación de la solidez financiera y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Así, la gestión anticipada de los cambios normativos en materia de NIIF se convierte en oportunidad para PeiGo S.A. de fortalecer procesos contables, capacitar a su personal financiero y adecuar sus sistemas de información, contribuyendo así a una transición ordenada y coherente con su estrategia de crecimiento y expansión internacional.

4.8. Normas NIIF Emitidas, Modificaciones y Mejoras Relevantes para PeiGo S.A.

En el contexto de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, resulta importante que PeiGo S.A. identifique y evalúe las nuevas normas, modificaciones y mejoras emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB) que, si bien aún no se encuentran vigentes al 31 de diciembre de 2024, tendrán aplicación obligatoria en períodos futuros; este análisis permite anticipar posibles impactos en la preparación,

presentación y revelación de la información financiera, fortaleciendo la capacidad de la compañía para adaptarse de manera ordenada a los cambios normativos y asegurar la consistencia de sus estados financieros en un entorno de expansión internacional.

Entre las principales modificaciones identificadas se encuentran las enmiendas a la NIC 21: Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera, relacionadas con la ausencia de convertibilidad, estas modificaciones, emitidas en agosto de 2023, introducen criterios más claros para determinar cuándo una moneda es convertible y el tipo de cambio que debe utilizarse cuando dicha convertibilidad no existe.

Su aplicación obligatoria a partir del 1 de enero de 2025 resulta especialmente relevante para PeiGo S.A., considerando su estrategia de internacionalización y la eventual exposición a operaciones en monedas distintas al dólar estadounidense, lo que podría afectar la medición y presentación de transacciones internacionales (IFRS Foundation, 2023).

Asimismo, se identifican modificaciones a la NIIF 9 y NIIF 7, relacionadas con la clasificación, medición y revelación de instrumentos financieros, cuya vigencia inicia el 1 de enero de 2026. Estas enmiendas incorporan nuevos requerimientos de información sobre riesgos, criterios de reconocimiento y revelaciones vinculadas a flujos de efectivo contractuales, incluyendo instrumentos con características asociadas a objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

Dado el modelo de negocio Fintech de PeiGo S.A., estas modificaciones podrían incidir en la forma en que se presentan los activos y pasivos financieros, así como en la transparencia de la gestión de riesgos financieros.

Por otro lado, la emisión de la NIIF 18 – Presentación y revelación en estados financieros, que reemplazará a la NIC 1 a partir del 1 de enero de 2027, introduce cambios significativos en la estructura del estado de resultados, la definición de subtotales y los principios de agregación y desagregación de la información financiera.

Esta norma busca mejorar la comparabilidad y utilidad de la información para los usuarios, lo cual resulta coherente con los objetivos de PeiGo S.A. de fortalecer la transparencia y facilitar la toma de decisiones estratégicas en mercados internacionales.

Adicionalmente, la NIIF 19: Subsidiarias sin obligación pública de rendir cuentas: Información a revelar, también con vigencia a partir de 2027, establece un marco de revelación simplificado para subsidiarias elegibles, esta norma adquiere relevancia potencial en el contexto de la expansión hacia México, en caso de que PeiGo S.A. estructure su entrada mediante filiales o entidades controladas, permitiendo reducir costos de preparación de información financiera sin afectar la calidad y cumplimiento normativo.

Finalmente, las Mejoras anuales a las NIIF – Volumen 11, con vigencia general a partir de 2026, incorporan ajustes técnicos a diversas normas, entre ellas la NIIF 1, NIIF 7, NIIF 9, NIIF 10 y NIC 7, estas mejoras buscan aclarar criterios de aplicación y reforzar la consistencia en el

reconocimiento, medición y revelación de partidas financieras, lo que contribuirá a una presentación más fiel de la situación financiera de PeiGo S.A.

En conjunto, la identificación y análisis de estas normas y modificaciones permiten concluir que PeiGo S.A. mantiene una gestión contable alineada con las mejores prácticas internacionales.

La no adopción anticipada de dichas normas responde a un enfoque prudente y planificado, que prioriza la evaluación integral de sus impactos antes de su aplicación obligatoria, en coherencia con la estrategia financiera y de expansión internacional desarrollada en los capítulos anteriores.

4.9. Impacto económico de la implementación de las NIIF en PeiGo S.A.

La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en PeiGo S.A. genera un impacto económico relevante que trasciende el ámbito estrictamente contable, influyendo de manera directa en la gestión financiera, la toma de decisiones estratégicas y la viabilidad de su proceso de expansión internacional.

En coherencia con los análisis financieros desarrollados en los capítulos anteriores, la adopción de estos estándares permite una representación más fiel de la situación económica de la compañía y contribuye a fortalecer su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Desde una perspectiva operativa, la aplicación de las NIIF implica una optimización en el reconocimiento y medición de los activos, pasivos, ingresos y gastos, lo que se traduce en una mejor asignación de recursos y un mayor control sobre los costos, en el caso de PeiGo S.A., este impacto se refleja en una mayor claridad sobre la composición de los activos corrientes, particularmente en rubros como impuestos por recuperar y cuentas por cobrar, permitiendo evaluar con mayor precisión su efecto sobre la liquidez y el capital de trabajo.

En términos de rentabilidad, la implementación de las NIIF ha contribuido a una mejora en la calidad de la información utilizada para el control de gastos y la evaluación del desempeño operativo, tal como se evidenció en el estado de resultados del ejercicio 2024, la compañía logra estabilizar sus operaciones y alcanzar un resultado positivo, aunque con márgenes aún reducidos.

Este avance, si bien moderado, constituye un punto de inflexión respecto a ejercicios anteriores y evidencia que la adopción de estándares contables internacionales favorece una gestión financiera más disciplinada y orientada a la eficiencia (Kieso, Weygandt, & Warfield, 2020).

Asimismo, el impacto económico de la implementación de las NIIF se manifiesta en la reducción del riesgo financiero percibido por terceros, la transparencia y comparabilidad de la información financiera fortalecen la confianza de inversionistas, entidades financieras y socios estratégicos, lo que puede traducirse en mejores condiciones de acceso a financiamiento y en una menor prima de riesgo, este aspecto resulta especialmente relevante en el contexto de la estrategia

de entrada al mercado mexicano, donde la solidez de la información financiera constituye un factor determinante para la evaluación de nuevos proyectos Fintech (International Monetary Fund, 2022).

Desde el punto de vista de los costos, la implementación de las NIIF también conlleva inversiones asociadas a la capacitación del personal, la adecuación de sistemas contables y la contratación de asesoría especializada. No obstante, estos costos deben ser interpretados como inversiones estratégicas, dado que sus beneficios se reflejan en una mayor eficiencia operativa, una mejor gestión del riesgo y una mayor capacidad para cumplir con los requerimientos regulatorios en mercados internacionales.

Adicionalmente, la correcta aplicación de las NIIF permite anticipar y mitigar impactos económicos derivados de cambios normativos futuros, como los asociados a la NIIF 18 y a las modificaciones de la NIIF 9 y NIIF 7. La preparación temprana frente a estos cambios reduce la probabilidad de ajustes abruptos en los estados financieros y contribuye a una planificación financiera más estable y predecible.

En conjunto, el impacto económico de la implementación de las NIIF en PeiGo S.A. se traduce en una mejora progresiva de la calidad de la información financiera, una mayor eficiencia en la gestión de recursos y un fortalecimiento de la posición financiera de la compañía, estos elementos constituyen un soporte fundamental para la toma de decisiones estratégicas y para la

ejecución de su proceso de expansión internacional, en coherencia con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad planteados en los capítulos anteriores.

4.10. Análisis Costo-Beneficio de la Implementación de las NIIF en PeiGo S.A.

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) por parte de PeiGo S.A. es una decisión estratégica que implica la evaluación de costos inmediatos frente a beneficios económicos, financieros y estratégicos de mediano y largo plazo, en coherencia con el proceso de fortalecimiento financiero y expansión internacional, este análisis permite determinar si la implementación de dichos estándares genera valor para la organización.

4.10.1. Costos Asociados a la Implementación de las NIIF.

La implementación de las NIIF genera, en una primera etapa, costos directos e indirectos que inciden sobre la estructura financiera de la compañía, entre los principales costos directos se encuentran los honorarios profesionales asociados a la asesoría técnica especializada y a la auditoría externa, necesarios para asegurar una correcta aplicación e interpretación de los estándares internacionales, en el caso de PeiGo S.A., estos costos se justifican por la necesidad de cumplir con requerimientos regulatorios y de transparencia, tanto a nivel local como internacional.

Adicionalmente, se identifican costos relacionados con la capacitación del personal administrativo y financiero, orientada a fortalecer las competencias técnicas en materia de reconocimiento, medición y revelación de la información financiera bajo NIIF. Este proceso

formativo, si bien representa una inversión inicial, resulta indispensable para garantizar la consistencia y sostenibilidad del sistema contable en el tiempo.

También, la adecuación de los sistemas de información contable y financiera implica costos tecnológicos, particularmente en la actualización de software, parametrización de cuentas y generación de reportes compatibles con los requerimientos de las NIIF, estos ajustes aseguran la confiabilidad de la información y facilitan los procesos de control interno y auditoría.

Y, por último, existen costos indirectos asociados al tiempo y recursos internos destinados al proceso de transición, incluyendo la revisión de políticas contables, la elaboración de revelaciones adicionales y la gestión del cambio organizacional. Si bien estos costos no siempre se reflejan de manera explícita en los estados financieros, sí representan un esfuerzo significativo para la compañía durante el período de implementación.

4.10.2. Beneficios de la Implementación de las NIIF.

Frente a los costos iniciales, la implementación de las NIIF genera beneficios económicos y estratégicos que superan el corto plazo y fortalecen la posición financiera de PeiGo S.A. uno de los principales beneficios es la mejora en la calidad, comparabilidad y transparencia de la información financiera, lo que permite una evaluación más precisa del desempeño económico y facilita la toma de decisiones gerenciales (Kieso et al., 2020).

La adopción de estándares internacionales incrementa la credibilidad de la compañía frente a inversionistas, entidades financieras y socios estratégicos, reduciendo la percepción de riesgo y mejorando el acceso a fuentes de financiamiento, este beneficio resulta particularmente relevante en el contexto de la estrategia de entrada al mercado mexicano, donde la presentación de información financiera bajo NIIF constituye un factor clave para establecer alianzas y atraer capital (IFRS Foundation, 2023).

Desde el punto de vista operativo, las NIIF contribuyen a una mejor gestión del capital de trabajo y al control de los costos, al exigir un mayor nivel de detalle y consistencia en el reconocimiento de activos y pasivos, en el caso de PeiGo S.A., esta mejora se refleja más claro sobre la estructura de los activos corrientes y en una evaluación más realista de la liquidez disponible, aspectos críticos para sostener el crecimiento y la expansión internacional.

Así también, esta implementación facilita el cumplimiento normativo y reduce el riesgo de sanciones o ajustes contables futuros derivados de cambios regulatorios, la preparación anticipada frente a nuevas normas, como la NIIF 18 y las modificaciones a la NIIF 9 y NIIF 7, permite mitigar impactos económicos abruptos y favorece una planificación financiera más estable y predecible (Deloitte, 2023).

4.10.3. Evaluación Costo-Beneficio.

El análisis costo beneficio muestra que, si bien la implementación de las NIIF implica costos iniciales relevantes para PeiGo S.A., estos se compensan ampliamente con los beneficios

obtenidos en términos de transparencia financiera, eficiencia operativa, reducción del riesgo y fortalecimiento de la competitividad.

Los beneficios no solo se manifiestan en indicadores financieros, sino también en la capacidad de la compañía para integrarse en ecosistemas Fintech más desarrollados y acceder a oportunidades de expansión internacional.

En resumen, la implementación de las NIIF puede ser considerada una inversión estratégica más que un gasto operativo, alineada con los objetivos de crecimiento sostenible, profesionalización de la gestión financiera y posicionamiento de PeiGo S.A. en mercados internacionales, particularmente en su proceso de expansión hacia México.

4.11. Informe de Sostenibilidad

4.11.1. Enfoque de Sostenibilidad en PeiGo S.A.

La sostenibilidad se ha consolidado como estrategia fundamental para quienes buscan crecer de manera responsable y perdurable en el tiempo, en el caso de PeiGo S.A., compañía perteneciente al sector Fintech, la sostenibilidad no se limita únicamente al desempeño financiero, sino que se concibe como un compromiso integral que articula dimensiones económicas, sociales y ambientales, en coherencia con su modelo de negocio digital y su estrategia de expansión internacional.

Este enfoque se alinea con los principios del desarrollo sostenible propuestos por organismos internacionales, los cuales destacan la necesidad de generar valor económico sin comprometer el bienestar social ni el equilibrio ambiental (ONU, 2015).

En este contexto, PeiGo S.A. incorpora prácticas sostenibles como parte de su gestión corporativa, reconociendo que la confianza de los usuarios, inversionistas y aliados estratégicos depende, en gran medida, de su capacidad para operar de manera ética, transparente y responsable.

4.11.2. Dimensión Económica de la Sostenibilidad.

En tema económico, la sostenibilidad de PeiGo S.A. se fundamenta en la consolidación de un modelo financiero viable, eficiente y orientado al crecimiento de largo plazo, tal como se evidenció en el análisis financiero realizado, la compañía ha logrado estabilizar su desempeño operativo durante el ejercicio 2024, alcanzando resultados positivos luego de períodos de pérdidas acumuladas.

La adopción de las NIIF y el fortalecimiento de los sistemas de control interno contribuyen directamente a esta dimensión, al mejorar la calidad de la información financiera y facilitar la toma de decisiones estratégicas, asimismo, la expansión hacia el mercado mexicano representa una oportunidad para diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia de un solo mercado.

En este sentido, la sostenibilidad económica de PeiGo S.A. no se basa únicamente en la rentabilidad inmediata, sino en la capacidad de generar flujos de ingresos estables, gestionar eficientemente los riesgos financieros y mantener una estructura de capital equilibrada que respalde su crecimiento internacional (Elkington, 1997).

4.11.3. Dimensión Social de la Sostenibilidad.

Constituye uno de los pilares centrales del modelo de negocio de PeiGo S.A., dado que su propuesta de valor se orienta a la inclusión financiera y al acceso equitativo a servicios financieros digitales.

En mercados como Ecuador y México, caracterizados por brechas significativas en bancarización y educación financiera, las soluciones Fintech desempeñan un rol clave en la reducción de desigualdades y en la integración de segmentos tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal (Banco Mundial, 2023).

PeiGo S.A. contribuye a esta dimensión social mediante el desarrollo de plataformas digitales accesibles, seguras y fáciles de usar, que permiten a personas naturales y pequeños negocios realizar pagos, transferencias y otras operaciones financieras sin barreras excesivas de costo o infraestructura.

Igualmente, la compañía promueve prácticas laborales responsables, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones laborales y fomentando un entorno de trabajo basado en la ética, la transparencia y el desarrollo profesional.

En este proceso de internacionalización, la sostenibilidad social también se manifiesta en la adaptación de sus servicios a las realidades culturales y económicas del mercado mexicano, respetando las normativas locales y priorizando la protección de los derechos de los usuarios, especialmente en materia de seguridad de la información y protección de datos personales.

4.11.4. Dimensión Ambiental de la Sostenibilidad.

En relación al tema, presenta un impacto ambiental directo totalmente bajo, en comparación con industrias tradicionales, PeiGo S.A. reconoce su responsabilidad en la gestión eficiente de los recursos y en la reducción de su huella ambiental, el carácter digital de sus operaciones contribuye de manera natural a la disminución del uso de papel, la optimización de procesos y la reducción de desplazamientos físicos, lo que se traduce en un menor consumo de recursos y emisiones asociadas.

Adicional, se identifica oportunidades para integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su estrategia de crecimiento, especialmente en el desarrollo de soluciones financieras orientadas al financiamiento de iniciativas sostenibles, esta orientación resulta lógica con las tendencias internacionales del sector financiero, donde existe un creciente interés por

productos y servicios que promuevan la sostenibilidad ambiental y la inversión responsable (OECD, 2020).

La incorporación progresiva de criterios ESG no solo fortalece la imagen corporativa de PeiGo S.A., sino que también mejora su atractivo frente a inversionistas institucionales y fondos de capital que priorizan proyectos alineados con objetivos de sostenibilidad.

4.11.5. Sostenibilidad y Expansión Internacional

En el informe se articula de manera directa con la estrategia de expansión hacia el mercado mexicano, la adopción de prácticas sostenibles fortalece la legitimidad de la compañía en entornos regulatorios más exigentes y facilita su integración en ecosistemas Fintech más desarrollados.

Así, la sostenibilidad se convierte en un factor diferenciador que permite a PeiGo S.A. no solo competir en términos tecnológicos, sino también posicionarse como una compañía responsable, alineada con estándares internacionales y comprometida con la generación de valor compartido.

Este enfoque integral refuerza la viabilidad de su proceso de internacionalización y contribuye a la construcción de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.11.6. Accionistas e Inversores

El accionista constituye el principal grupo de interés dentro del modelo de sostenibilidad de PeiGo S.A., debido a su influencia directa en la estabilidad financiera, la toma de decisiones estratégicas y la viabilidad de los proyectos de expansión internacional.

Tal como se ha analizado anteriormente el respaldo patrimonial y la estructura de capital de la compañía han sido determinante para su permanencia en el mercado y su actual proceso de consolidación.

PeiGo S.A. mantiene una estructura accionar concentrada, donde Banco Guayaquil S.A. actúa como único accionista mayoritario, este vínculo estratégico ha permitido a la compañía operar con el respaldo de una institución financiera sólida, facilitando el acceso a recursos, el fortalecimiento de la gobernanza corporativa y el cumplimiento de estándares regulatorios y contables, incluyendo la aplicación de las NIIF.

Desde la perspectiva financiera, el apoyo del accionista ha sido clave para absorber las pérdidas acumuladas registradas en ejercicios anteriores y sostener las operaciones durante etapas de alta inversión y crecimiento, este respaldo permitió que, al cierre del ejercicio 2024, PeiGo S.A. registre una mejora significativa en sus resultados financieros, alcanzando un resultado neto positivo y estabilizando su desempeño operativo, así fortalece la confianza del accionista.

En cuanto al inversor, la compañía ha adoptado una estrategia de crecimiento basada principalmente en capital interno y financiamiento estratégico, evitando una exposición excesiva a esquemas de endeudamiento o a rondas de financiamiento externo de alto riesgo, este enfoque contribuye a preservar la estabilidad financiera, reducir la volatilidad y mantener una visión de largo plazo alineada con los objetivos corporativos y de sostenibilidad.

La internacionalización de PeiGo S.A. hacia México representa una oportunidad relevante para la creación de valor para el accionista inversor, la solidez patrimonial, junto con la experiencia operativa adquirida en el mercado ecuatoriano, permite a la compañía afrontar los riesgos asociados a la internacionalización, tales como los costos regulatorios, tecnológicos y operativos, sin comprometer su continuidad financiera.

Entonces, el marco regulatorio Fintech en México, caracterizado por la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera, demanda niveles de transparencia, capital mínimo y controles internos, aspectos en los que PeiGo S.A. presenta ventajas comparativas gracias a su estructura accionaria y a la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Desde el enfoque de sostenibilidad, la relación con accionistas e inversores se fundamenta en principios de rendición de cuentas, información financiera confiable y toma de decisiones responsables, la compañía orienta sus decisiones de inversión a fortalecer su modelo de negocio, ampliar la inclusión financiera y garantizar el retorno sostenible en el tiempo, evitando estrategias de crecimiento acelerado que puedan comprometer económicamente a la compañía.

Así, la gestión responsable del capital y la alineación estratégica con los intereses de accionistas e inversores se consolidan como un pilar clave del Informe de Sostenibilidad de PeiGo S.A., contribuyendo directamente al éxito del proyecto de expansión internacional y al posicionamiento de la compañía como una Fintech confiable, sólida y orientada al desarrollo sostenible en el ámbito regional.

Tabla 15

Aliados Estratégicos de PeiGo S.A. y su Aporte a la Expansión Hacia el Mercado Mexicano

Aliado estratégico	Tipo de aliado	Rol actual en PeiGo S.A.	Aporte estratégico a la expansión a México
Banco Guayaquil S.A.	Financiero y operativo	Custodia de efectivo, gestión de anticipos de clientes, respaldo institucional y soporte operativo tras la adquisición del aplicativo móvil PeiGo.	Proporciona solidez financiera y experiencia bancaria que facilitan la estructuración de alianzas con instituciones financieras mexicanas y el cumplimiento de estándares regulatorios exigidos en el nuevo mercado.

Visa International Service Association	Tecnológico y comercial internacional	Proveedor de la red internacional de pagos; integración de la billetera digital PeiGo con productos Visa.	Permite la interoperabilidad inmediata en el mercado mexicano, donde Visa cuenta con alta penetración, reduciendo barreras de entrada y acelerando la adopción del servicio por parte de usuarios y comercios.
PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. (PwC)	Gobernanza y control financiero	Auditoría externa independiente; verificación de estados financieros bajo NIIF.	Fortalece la credibilidad financiera ante inversionistas y autoridades mexicanas, facilitando procesos de evaluación, levantamiento de capital y cumplimiento normativo en el proceso de internacionalización.
Proveedores de infraestructura tecnológica y servicios digitales	Operativo y tecnológico	Soporte de la plataforma Fintech, conectividad, procesamiento de información y seguridad tecnológica.	Permiten la escalabilidad del modelo tecnológico, la adaptación de la plataforma a mayores volúmenes de usuarios y la continuidad operativa durante el ingreso y consolidación en el mercado mexicano.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de los aliados estratégicos de PeiGo S.A. y su contribución al proceso de expansión hacia el mercado mexicano.

4.11.7. Cultura de la Compañía.

La cultura de PeiGo S.A. constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad organizacional y el éxito de su estrategia de crecimiento e internacionalización, la compañía concibe su cultura como un conjunto de valores, prácticas y comportamientos que orientan la toma de decisiones, la gestión del talento humano y la relación con los distintos grupos de interés.

PeiGo S.A. ha desarrollado una cultura organizacional basada en la innovación responsable, la transparencia, la orientación al cliente y el cumplimiento normativo, principios que resultan especialmente relevantes en el sector Fintech, donde la confianza y la seguridad de la información financiera constituyen activos estratégicos, esta cultura ha permitido a la compañía adaptarse a entornos regulatorios exigentes y a cambios tecnológicos constantes, fortaleciendo su capacidad de respuesta frente a los desafíos del mercado.

La cultura compañía promueve un entorno de trabajo colaborativo y ético, en el cual se fomenta la participación activa de los colaboradores en los procesos de mejora continua, así la compañía incentiva el desarrollo de competencias digitales, el aprendizaje permanente y la adopción de buenas prácticas en materia de control interno y gestión de riesgos, temas que contribuyen a una operación eficiente y alineada con las NIIF y los estándares de gobierno corporativo.

Para la internacionalización la cultura compañía de PeiGo S.A. adquiere un rol estratégico, ya que facilita la transferencia de conocimientos, la estandarización de procesos y la integración

de equipos multiculturales, entonces la compañía reconoce que la entrada a un nuevo mercado no solo implica una adaptación regulatoria y tecnológica, sino también un entendimiento profundo de las dinámicas culturales, sociales y organizacionales de México.

PeiGo S.A. orienta su cultura corporativa hacia la flexibilidad organizacional y el respeto por la diversidad, promoviendo prácticas de liderazgo que valoran el talento local y fomentan la inclusión, esta visión permite construir relaciones laborales sólidas y sostenibles, reducir resistencias al cambio y fortalecer el compromiso de los equipos involucrados en el proceso de internacionalización.

La cultura compañía se encuentra vinculada con la generación de valor para el accionista inversor, al promover una gestión responsable del capital humano y una alineación clara entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas, una cultura sólida contribuye a mitigar riesgos operativos, mejorar la eficiencia y consolidar la reputación corporativa de PeiGo S.A. como una Fintech confiable y socialmente responsable.

En resumen, la cultura compañía de PeiGo S.A. actúa como un elemento que articula la sostenibilidad financiera, la innovación tecnológica y la expansión internacional, siendo así que su fortalecimiento continuo resulta clave para garantizar la coherencia entre el crecimiento del negocio y los valores que sustentan la organización, asegurando una integración exitosa en el mercado mexicano y un desarrollo sostenible en el largo plazo.

4.11.8. Clientes y proveedores

4.10.8.1. Clientes.

PeiGo S.A. orienta su propuesta de valor hacia la inclusión financiera y la digitalización de servicios de pago, ofreciendo soluciones tecnológicas accesibles, seguras y de fácil adopción, la compañía atiende a usuarios que demandan alternativas ágiles al sistema financiero tradicional, priorizando la experiencia del cliente, la protección de datos personales y la confiabilidad de las transacciones.

Este enfoque permite consolidar una base de clientes que valora la simplicidad operativa y la seguridad de la plataforma, aspectos que resultan especialmente relevantes en el proceso de internacionalización, entonces la experiencia adquirida en el mercado ecuatoriano constituye un activo estratégico para replicar el modelo de atención al cliente en el mercado mexicano, donde persisten brechas significativas de acceso a servicios financieros formales.

4.10.8.2. Proveedores Estratégicos Actuales.

En cuanto a los proveedores, PeiGo S.A. mantiene relaciones estratégicas con entidades clave que respaldan su operación, su gobernanza financiera y su posicionamiento dentro del ecosistema Fintech, estos proveedores han sido identificados con base en información financiera auditada y documentación oficial de la compañía.

Uno de los principales proveedores estratégicos es Banco Guayaquil S.A., institución financiera con calificación de riesgo AAA, que cumple un rol fundamental en la operatividad de PeiGo S.A. el banco actúa como custodio del efectivo de la compañía y como contraparte en la gestión de anticipos de clientes, los cuales se compensan en la facturación de servicios.

Esta relación aporta estabilidad financiera, respaldo institucional y confianza al modelo de negocio, constituyéndose en un elemento clave para la sostenibilidad operativa de la compañía.

PeiGo S.A. mantiene también una relación con Visa International Service Association, proveedor de la red internacional de pagos, con quien suscribió un contrato en 2022 orientado a incentivar el uso de la billetera digital PeiGo mediante productos Visa, esta alianza estratégica permite a la compañía operar bajo estándares internacionales de seguridad, interoperabilidad y aceptación global, fortaleciendo su propuesta de valor y facilitando la futura integración al mercado mexicano, donde la red Visa cuenta con amplia penetración y reconocimiento.

En el ámbito del control financiero y la transparencia, la compañía cuenta con los servicios de PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. (PwC) como firma de auditoría externa independiente, la participación de una firma de prestigio internacional garantiza la correcta aplicación de las NIIF, refuerza la calidad de la información financiera y fortalece la confianza de accionistas, inversionistas y organismos de control, este respaldo es relevante en un contexto de expansión internacional, donde la comparabilidad y confiabilidad de los estados financieros son determinantes.

Adicionalmente, PeiGo S.A. opera con proveedores de infraestructura tecnológica y servicios digitales, responsables del soporte de la plataforma, conectividad, procesamiento de información y seguridad tecnológica; si bien estos proveedores no se detallan nominalmente en los estados financieros, su rol es esencial para garantizar la continuidad del servicio, la protección de la información y el correcto funcionamiento del ecosistema digital de la compañía.

Tabla 16

Clasificación en el Mercado Ecuatoriano

Tipo de relación	Descripción	Ejemplos representativos	Aporte al modelo de negocio y a la expansión a México
Usuarios finales (personas naturales)	Personas que utilizan la billetera digital PeiGo para realizar pagos electrónicos, transferencias y otras operaciones financieras digitales.	Usuarios individuales de la aplicación PeiGo (no individualizados por confidencialidad).	Generan volumen transaccional, validan la usabilidad de la plataforma y demuestran la aceptación del modelo Fintech, experiencia replicable en el mercado mexicano.
Comercios afiliados	Compañías que aceptan PeiGo como medio de pago en puntos físicos o digitales.	Claro, mercado libre, Supercines, Medicity, Pilsener, Guitig.	Permiten ampliar la red de aceptación, fortalecen la propuesta de valor al usuario final y sirven como referencia para la vinculación de comercios en México.

Plataformas digitales integradas	Plataformas tecnológicas que incorporan PeiGo como medio de pago dentro de sus ecosistemas digitales.	PedidosYa, amazon, Shein, TEMU.	Evidencian la capacidad de integración tecnológica de PeiGo y facilitan alianzas con marketplaces y plataformas de delivery en el proceso de expansión internacional.
Clientes corporativos y de la compañía	Compañías que utilizan PeiGo como canal de cobro o pago para operaciones recurrentes.	Compañías afiliadas no divulgadas públicamente.	Aportan estabilidad de ingresos, relaciones de largo plazo y validan el uso de la plataforma en entornos de la compañía, clave para la entrada al mercado mexicano.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de las relaciones clave del modelo de negocio de la Compañía.

4.11.9. Enlace con la Expansión hacia México.

La consolidación de relaciones con proveedores estratégicos sólidos constituye una ventaja competitiva para PeiGo S.A. en su proceso de expansión hacia México, la experiencia operativa conjunta con instituciones financieras, redes internacionales de pago y firmas de auditoría permite reducir riesgos, facilitar la adaptación a nuevos entornos regulatorios y asegurar estándares elevados de calidad y cumplimiento.

En este sentido, los proveedores actuales no solo respaldan la operación local de la compañía, sino que se convierten en un pilar fundamental para la sostenibilidad y viabilidad de su

estrategia de internacionalización, la capacidad de apalancarse en estas alianzas estratégicas permitirá a PeiGo S.A. ingresar al mercado mexicano de manera ordenada, eficiente y alineada con las mejores prácticas del sector Fintech.

4.10.10. Sostenibilidad.

La sostenibilidad constituye un eje transversal en la estrategia corporativa de PeiGo S.A., al integrarse de manera progresiva en sus decisiones financieras, operativas y estratégicas. En el contexto del sector Fintech, la sostenibilidad no se limita únicamente a consideraciones medioambientales, sino que abarca también dimensiones sociales, económicas y de gobernanza, las cuales resultan fundamentales para garantizar la viabilidad del negocio en el largo plazo.

Desde una perspectiva económica, PeiGo S.A. orienta su modelo de negocio hacia la generación de valor sostenible, priorizando el crecimiento responsable, la eficiencia operativa y la solidez financiera. Los resultados financieros obtenidos en el ejercicio 2024 evidencian un equilibrio entre ingresos y gastos operativos, lo que sienta las bases para una expansión internacional gradual y financieramente viable. Esta estabilidad es un elemento clave para atraer inversionistas y fortalecer la confianza de los distintos grupos de interés (IFRS Foundation, 2023).

En el ámbito social, la compañía mantiene un compromiso explícito con la inclusión financiera, al ofrecer soluciones digitales que facilitan el acceso a servicios financieros a personas y pequeños negocios tradicionalmente excluidos del sistema bancario formal. Este enfoque contribuye no solo al desarrollo económico de los usuarios, sino también a la reducción de brechas

sociales, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la reducción de desigualdades y el acceso a servicios financieros (Naciones Unidas, 2015).

En cuanto a la dimensión ambiental, si bien el modelo Fintech presenta un impacto ambiental directo reducido en comparación con sectores tradicionales, PeiGo S.A. reconoce la importancia de incorporar criterios ambientales en sus procesos. El uso de plataformas digitales, la reducción del uso de papel y la optimización de infraestructuras tecnológicas constituyen prácticas que contribuyen a minimizar la huella ambiental de la organización. Asimismo, la compañía identifica oportunidades futuras para integrar criterios ESG en el diseño de productos financieros y en la selección de proveedores tecnológicos.

Finalmente, la sostenibilidad desde la perspectiva de gobernanza se refleja en el fortalecimiento de prácticas de transparencia, cumplimiento normativo y adopción progresiva de estándares internacionales, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Estas prácticas permiten mejorar la calidad de la información financiera, reducir riesgos regulatorios y facilitar la expansión hacia mercados internacionales, como el mexicano, donde la sostenibilidad y la gobernanza corporativa son factores cada vez más valorados por reguladores e inversionistas.

En conjunto, la sostenibilidad en PeiGo S.A. se concibe como un proceso continuo de mejora, estrechamente vinculado a su estrategia de crecimiento y expansión internacional, la integración equilibrada de criterios económicos, sociales, ambientales y de gobernanza permite a



la compañía fortalecer su competitividad, mitigar riesgos y consolidar un modelo de negocio alineado con las tendencias globales del sector Fintech.

Tabla 17

Matriz ESG de PeiGo S.A. Aplicada a la Expansión al Mercado Mexicano

Dimensión ESG	Eje estratégico	Acciones actuales en Ecuador	Lineamientos para la expansión a México	Impacto esperado
Ambiental (E)	Digitalización de servicios financieros	Operación 100 % digital de la billetera PeiGo, reducción del uso de papel y de infraestructura física.	Replicar el modelo de operación digital en México, priorizando procesos sin documentación física y canales electrónicos.	Disminución de la huella ambiental, reducción de consumo de papel y menor impacto por desplazamientos físicos.
	Eficiencia tecnológica	Uso de plataformas digitales que optimizan recursos operativos.	Implementación de infraestructura tecnológica escalable en la nube para soportar el crecimiento regional.	Uso eficiente de recursos tecnológicos y reducción de costos ambientales asociados a infraestructura tradicional.

	Finanzas verdes (potencial)	En etapa exploratoria.	Desarrollo futuro de productos Fintech orientados a pagos y financiamiento de iniciativas sostenibles.	Posicionamiento como Fintech alineada a tendencias de sostenibilidad ambiental.
Social (S)	Inclusión financiera	Atención a usuarios no bancarizados; más del 50 % de usuarios sin acceso previo a servicios financieros.	Enfoque en segmentos subatendidos del mercado mexicano, especialmente jóvenes y trabajadores informales.	Ampliación del acceso a servicios financieros digitales y reducción de brechas de bancarización.
	Experiencia del cliente	Servicios de pago simples, accesibles y de bajo costo.	Adaptación de la experiencia de usuario a hábitos de consumo y normativas locales en México.	Mayor adopción del servicio y fidelización de usuarios en el nuevo mercado.

	Relación con comercios y plataformas	Integración con comercios y plataformas digitales (ej. delivery y pagos electrónicos).	Alianzas con comercios y plataformas mexicanas para ampliar el ecosistema de aceptación de pagos.	Fortalecimiento del ecosistema Fintech y dinamización del comercio digital.
Gobernanza (G)	Transparencia financiera	Estados financieros elaborados bajo NIIF y auditados externamente.	Mantener estándares NIIF y reportes financieros comparables en la operación mexicana.	Mayor confianza de inversionistas y autoridades regulatorias.
	Cumplimiento regulatorio	Cumplimiento de normativa financiera ecuatoriana y supervisión institucional.	Adecuación al marco regulatorio mexicano (Ley Fintech y supervisión de la CNBV).	Reducción de riesgos legales y regulatorios en el proceso de internacionalización.

	Gestión del riesgo	Estructura financiera controlada y baja exposición a endeudamiento de largo plazo.	Evaluación continua de riesgos financieros, operativos y regulatorios en México.	Sostenibilidad del crecimiento y toma de decisiones informadas.
--	--------------------	--	--	---

Nota. Elaboración propia con base en el análisis ESG de la Compañía.

CAPÍTULO 5

5. Conclusiones y Aplicaciones

5.1. Conclusiones Generales

El desarrollo del presente estudio permitió analizar de manera integral la situación estratégica, financiera y sostenible de PeiGo S.A., así como evaluar la viabilidad de su proceso de expansión internacional hacia el mercado mexicano, a lo largo de la investigación se evidenció que la internacionalización de una compañía Fintech no debe entenderse únicamente como un crecimiento geográfico, sino como una decisión estratégica que exige coherencia entre la capacidad interna de la organización, el entorno regulatorio, la estructura financiera y las condiciones del mercado de destino.

Los resultados obtenidos a partir del análisis DAFO y PESTEL comparativo del sector Fintech demostraron que México presenta un entorno favorable para una primera etapa de expansión, al combinar un mercado de gran escala, un marco regulatorio específico, un ecosistema Fintech dinámico y una demanda creciente de soluciones de pagos digitales e inclusión financiera. Estas características guardan similitudes con el contexto ecuatoriano, lo que permite a PeiGo capitalizar su experiencia previa y transferir aprendizajes operativos a un mercado más amplio y competitivo.

Desde el punto de vista financiero, el análisis de los estados financieros evidenció que PeiGo S.A. se encuentra en una fase de estabilización y fortalecimiento de su desempeño

operativo. Si bien la compañía aún enfrenta retos relacionados con liquidez inmediata y pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores, la generación de resultados positivos en 2024, el control de gastos y la baja exposición a endeudamiento de largo plazo constituyen señales favorables para sostener un proceso de expansión gradual y controlado.

En conjunto, el estudio confirma que la expansión hacia el mercado mexicano es coherente con la estrategia de crecimiento de PeiGo S.A., siempre que se ejecute bajo criterios de sostenibilidad financiera, cumplimiento regulatorio y gestión responsable del riesgo.

5.2. Conclusiones Específicas

5.2.1. *Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación.*

El objetivo general de evaluar la viabilidad de la expansión internacional de PeiGo S.A. hacia México se cumple satisfactoriamente mediante el desarrollo de los distintos análisis estratégicos, financieros y de sostenibilidad presentados en el trabajo.

Cada uno de los objetivos específicos planteados fue abordado de forma articulada, permitiendo identificar oportunidades, riesgos y condiciones clave para la toma de decisiones de la compañía.

El análisis del entorno permitió seleccionar a México como el mercado con mayor alineación estratégica; el análisis financiero evaluó la capacidad de la compañía para sostener la expansión; y la definición de la estrategia de entrada, junto con la incorporación de criterios ESG,

aportó una visión integral del proceso de internacionalización. De este modo, los objetivos planteados no solo se cumplieron, sino que se integraron en una propuesta coherente y fundamentada.

5.2.2. Contribución a la Gestión de la Compañía.

Desde la perspectiva de la gestión compañía, el estudio aporta una herramienta práctica para la toma de decisiones estratégicas en compañías Fintech que buscan expandirse a mercados internacionales.

La integración de análisis financiero, estratégico y de sostenibilidad permite a la administración de PeiGo contar con información estructurada para evaluar escenarios, priorizar inversiones y definir modos de entrada acordes con su realidad organizacional.

La investigación contribuye a fortalecer la planificación financiera, la gestión del capital de trabajo y la gobernanza corporativa, aspectos fundamentales para preservar la estabilidad operativa y generar confianza en accionistas, inversionistas y aliados estratégicos.

La propuesta presentada puede servir como guía para futuras decisiones de crecimiento regional de la compañía.

5.2.3. Contribución a Nivel Académico.

A nivel académico, este trabajo aporta al análisis del proceso de internacionalización de compañías Fintech en economías emergentes, un ámbito que aún presenta un amplio campo de estudio. La aplicación de herramientas como el análisis DAFO, PESTEL, indicadores financieros, NIIF y criterios ESG en un caso real permite vincular la teoría con la práctica compañía.

El enfoque interdisciplinario del estudio, que integra finanzas, contabilidad, estrategia y sostenibilidad, constituye un aporte relevante para futuras investigaciones y trabajos académicos relacionados con expansión internacional, innovación financiera y gestión sostenible de compañías tecnológicas.

5.2.4. Contribución a Nivel Personal.

En el ámbito personal y formativo, el desarrollo de esta investigación permitió consolidar competencias analíticas y críticas relacionadas con la interpretación de información financiera, la evaluación de entornos y la formulación de estrategias de crecimiento.

De hecho, fortaleció la capacidad de integrar conceptos teóricos con situaciones reales del entorno de la compañía, promoviendo una visión más amplia y estructurada de la gestión financiera y estratégica.

El proceso investigativo contribuyó también al desarrollo de habilidades para la toma de decisiones fundamentadas, el uso adecuado de fuentes académicas y la elaboración de propuestas coherentes, alineadas con los retos actuales del sector Fintech.

5.3. Limitaciones de la Investigación

Entre las principales limitaciones del estudio se identifica el acceso restringido a información interna detallada de la compañía, especialmente en lo referente a proyecciones financieras específicas, estrategias comerciales confidenciales y acuerdos contractuales con aliados estratégicos.

También, el análisis se basa en información financiera histórica y en supuestos razonables, por lo que los resultados podrían verse afectados por cambios futuros en el entorno económico, regulatorio o competitivo.

Otra limitación relevante corresponde a la naturaleza dinámica del sector Fintech, caracterizado por rápidos avances tecnológicos y constantes ajustes normativos, tanto en Ecuador como en México; no así, estas limitaciones no disminuyen la validez del estudio, sino que abren la posibilidad de investigaciones futuras que analicen la implementación real de la expansión y sus resultados a mediano y largo plazo.

En resumen, el presente proyecto consolida un enfoque integral que articula el análisis estratégico, la evaluación financiera y el rigor académico, ofreciendo una propuesta viable y

fundamentada para la expansión internacional de PeiGo S.A. La investigación evidencia que una toma de decisiones alineada con las capacidades internas de la compañía, el entorno regulatorio y los principios de sostenibilidad no solo fortalece la gestión, sino que también aporta conocimiento aplicable al ámbito académico y profesional, posicionando este estudio como un referente para procesos de internacionalización en el sector Fintech.

Referencias

- Asturias, Corporación Universitaria. (2021). Análisis financiero y toma de decisiones de la compañía. Corporación Universitaria de Asturias.
- Banco Guayaquil. (2023). Informe corporativo anual. Banco Guayaquil.
- Banco Mundial. (2022). The global Fintech ecosystem and financial inclusion. World Bank Group.
- Banco Mundial. (2023). Financial inclusion and digital payments in Latin America. World Bank Group.
- Banco Mundial. (2022). Remittances data. World Bank Group.
- BIS. (2021). Sound practices: Implications of Fintech developments for banks and bank supervisors. Bank for International Settlements.
- Bromberg, L., Godwin, A., & Ramsay, I. (2017). Fintech Sandboxes: Achieving a balance between regulation and innovation. *Journal of Banking and Finance Law and Practice*, 28(4), 314–336.
- CEPAL. (2022). Panorama económico y financiero de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Céspedes Santamaría, J., & Rivera Córdova, R. (2019). Análisis financiero para la toma de decisiones. Editorial Universidad Estatal.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2018). Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera. CNBV.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2019). Guía de aplicación de la Ley Fintech. CNBV.

- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, J. (2018). *Análisis financiero aplicado a la gestión compañía*. Editorial Universitaria.
- Finnovista. (2023). *Fintech radar México*. Finnovista.
- Flórez Grass, E., & Hernández Isidro, J. (2016). *Estructura financiera y sostenibilidad compañía*. Editorial Académica Española.
- García Jiménez, J. (2014). *Indicadores financieros para la gestión compañía*. McGraw-Hill.
- García Vega, A. (2017). *Gestión del riesgo financiero en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Gaytán Cortés, J. (2018). *Riesgo financiero y toma de decisiones*. Pearson Educación.
- Gaytán Cortés, J. (2021). *Análisis financiero con el modelo DuPont*. Pearson Educación.
- Guzmán Macías, J. (2018). *Teoría financiera aplicada a la compañía*. McGraw-Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- NIC. (2019). *Normas Internacionales de Información Financiera*. IASB.
- OECD. (2020). *Consumer policy and Fintech development*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2023). *Fintech and financial stability*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- PeiGo S.A. (2024). *Información corporativa y estados financieros internos*. PeiGo S.A.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Ramírez Rojas, L. (2017). *Planeación estratégica y análisis FODA*. Editorial Trillas.

Rashid, A. (2018). *Financial ratios and firm performance*. Springer.

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.

Sarli, R., González, M., & Ayres, S. (2015). *Herramientas de análisis estratégico*. Editorial Universitaria.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Zetsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. (2020). From Fintech to techfin: The regulatory challenges of data-driven finance. *NYU Journal of Law & Business*, 16(2), 393–446.

Apéndice A

Estados Financieros de PeiGo

Tabla A1

Estado de Situación Financiera

PEIGO S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

ACTIVOS	2024
Activos corrientes	
Efectivo	12,672
Otras cuentas por cobrar	3,796
Impuestos por recuperar	1,473,418
Gastos pagados per anticipado	43,942
Total de activos corrientes	1,533,828
Activos no corrientes	
Muebles y equipos	43,913
Otros activos	3,3
Total activos no corrientes	47,213
Total activos	<u>1,581,042</u>
PASIVOS	
Pasivos corrientes	
Cuentas por pagar	1,246
Anticipos de clientes	130,572
Impuestos por pagar	36,707
Beneficios sociales	21,958
Otras cuentas por pagar	555,454
Total pasivos	745,937
PATRIMONIO	
Capital social	5,540,859
Resultados acumulados	(4,705,754)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Total Patrimonio	835,105
Total pasivo y patrimonio	<u>1,581,042</u>

Tabla A2

Estado de Resultados Integrales

PEIGO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	2024
Ingresos por servicios	3,823,376
Otros - Ingresos por captación de nuevos clientes	-
	<u>3,823,376</u>
Gastos de administración	(3,821,230)
Otros gastos operacionales	-
Utilidad operacional	<u>2,146</u>
Gastos financieros, neto	-94
Utilidad (perdida) antes de impuesto a la renta	2,052
Impuesto a la renta corriente	-196
Resultado integral del año	1,856

Tabla A3*Estado de Flujos de Efectivo***PEIGO S.A.****ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO****POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Flujo de efectivo de las actividades de operación:	2024
Utilidad (pérdida) antes de Impuesto a la renta	2,052
Depreciación de muebles y equipos	47,685
Bajas de muebles y equipos	-
Amortización de activos intangibles	-
	<u>49,737</u>
Cambios en activos y pasivos:	
Cuentas por cobrar a clientes	-3,276
Impuestos por recuperar	-273,155
Gastos pagados por anticipado	7,273
Activos intangibles	-
Otros activos	-
Cuentas por pagar	-2,417
Anticipos de clientes	130,572
Impuestos por pagar	7,726
Beneficios sociales	-3,576
Otras cuentas por pagar	39,406
Efectivo neto utilizado en las actividades de operación	-47,71
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:	
Pagos realizados por desarrollo de activo intangible	-
Venta de activo intangible	-
Adquisición de muebles y equipos	-
Intereses cobrados	-
Efectivo neto provisto por las actividades de inversión	-
Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento:	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Préstamo compañía relacionada, neto	-
Efectivo neto utilizado en las actividades de financiamiento	-
Disminución neta durante el año	-47,71
Efectivo al inicio del año	60,382
Efectivo al final del año	12,672

Tabla A4

Distribución de la inversión inicial (USD 10 millones)

Rubro de inversión	Monto (USD)	% del total	Justificación estratégica
Adecuación regulatoria y legal	1,500,000	15%	Cumplimiento de la Ley Fintech, licencias, asesoría legal, PLD/FT, auditorías y costos regulatorios iniciales.
Desarrollo y adaptación tecnológica	3,000,000	30%	Escalamiento de la plataforma, integración con sistemas locales, APIs, infraestructura cloud y continuidad operativa.
Ciberseguridad y protección de datos	1,000,000	10%	Implementación de sistemas de seguridad, gestión de riesgos cibernéticos y protección de información sensible.
Capital de trabajo inicial	2,000,000	20%	Cobertura de costos operativos, liquidez para transacciones, gastos administrativos y operación durante la etapa inicial.
Marketing, posicionamiento y adquisición de clientes	1,200,000	12%	Estrategias de entrada al mercado, posicionamiento de marca, alianzas comerciales y adquisición de usuarios.
Talento humano especializado	900	9%	Contratación de personal clave (tecnología, cumplimiento, finanzas y operaciones) en el mercado mexicano.



Reserva estratégica y contingencias	400	4%	Fondo para imprevistos, ajustes regulatorios o desviaciones operativas durante la fase inicial.
Total inversión inicial	10,000,000	100%	

Apéndice B

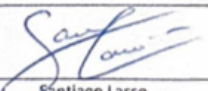
Informe de los Auditores Independientes Deloitte & Touche Ecuador Cía. Ltda. Año Terminado el 31 de Diciembre del 2023

PEIGO S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023

<u>ACTIVOS</u>	<u>Notas</u>	<u>31/12/23</u>	<u>31/12/22</u>
		(en U.S. dólares)	
ACTIVOS CORRIENTES:			
Banco	5	60,382	746,243
Cuentas por cobrar		520	84
Gastos pagados por anticipado		51,216	
Activos por impuestos corrientes	10	<u>1,200,460</u>	<u>406,739</u>
Total activos corrientes		<u>1,312,578</u>	<u>1,153,066</u>
ACTIVOS NO CORRIENTES:			
Activo intangible	6		6,905,797
Muebles y equipos	7	91,598	240,788
Otros activos		<u>3,300</u>	<u>6,473</u>
Total activos no corrientes		<u>94,898</u>	<u>7,153,058</u>
TOTAL		<u>1,407,476</u>	<u>8,306,124</u>
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>			
PASIVOS CORRIENTES:			
Préstamos	8		5,945,530
Cuentas por pagar		3,663	6,427
Pasivos por impuestos corrientes	10	28,981	158,013
Obligaciones acumuladas	9	25,534	66,064
Otras cuentas por pagar	16	<u>516,048</u>	<u>746,255</u>
Total pasivos corrientes y total pasivos		<u>574,226</u>	<u>6,922,289</u>
PATRIMONIO:			
Capital social	12	5,540,859	5,540,859
Déficit acumulado		(4,707,609)	(4,157,024)
Total patrimonio		833,250	1,383,835
TOTAL		<u>1,407,476</u>	<u>8,306,124</u>

Ver notas a los estados financieros


Santiago Lasso
Gerente General

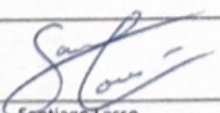

Rubén Calderón
Contador General

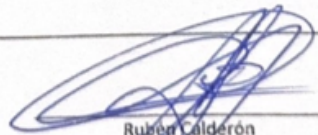
- 4 -

PEIGO S.A.
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023**

	<u>Notas</u>	<u>Año terminado</u>	
		<u>31/12/23</u>	<u>31/12/22</u>
		<u>(en U.S. dólares)</u>	
Ingresos por servicios	16	3,057,862	
Otros – Ingresos por captación de nuevos clientes	14	8,841,177	
GASTOS OPERACIONALES:			
Sueldos y beneficios a empleados	13	(6,496,002)	(1,798,079)
Publicidad	16	(1,846,581)	(1,342,640)
Infraestructura tecnológica		(1,416,756)	(149,417)
Depreciación y amortización	6, 7	(644,643)	(27,864)
Impuestos y contribuciones		(604,390)	(354,655)
Viajes		(262,732)	(173,435)
Operaciones y mejora continua		(60,080)	(13,963)
Otros gastos operacionales		<u>(158,715)</u>	<u>(208,946)</u>
Total de gastos operacionales		(11,489,899)	(4,068,999)
Costos financieros	8	(816,911)	(88,025)
Pérdida antes de impuesto a la renta		<u>(407,771)</u>	—
Impuesto a la renta corriente	10	(142,814)	
PÉRDIDA DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL		<u>(550,585)</u>	<u>(4,157,024)</u>

Ver notas a los estados financieros


 Santiago Lasso
Gerente General


 Ruben Calderon
Contador General

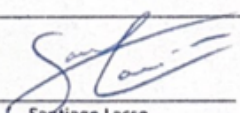
- 5 -

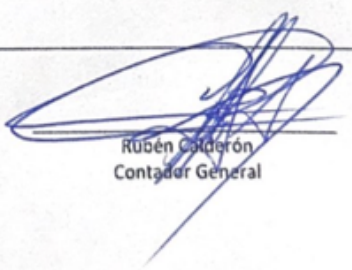
PEIGO S. A.

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023**

	<u>Capital social</u>	<u>Déficit acumulado</u> (en U.S. dólares)	<u>Total</u>
Aporte inicial para constitución de Compañía y saldo al 31 de diciembre del 2021	100,000		100,000
Aporte de accionistas, nota 12	5,440,859		5,440,859
Pérdida del año		<u>(4,157,024)</u>	<u>(4,157,024)</u>
Saldos al 31 de diciembre del 2022	5,540,859	(4,157,024)	1,383,835
Pérdida del año		<u>(550,585)</u>	<u>(550,585)</u>
Saldos al 31 de diciembre del 2023	<u>5,540,859</u>	<u>(4,707,609)</u>	<u>833,250</u>

Ver notas a los estados financieros


 Santiago Lasso
 Gerente General

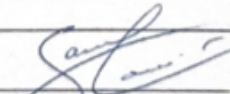

 Rubén Calderón
 Contador General

- 6 -

PEIGO S.A.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023

		Año terminado	
	Notas	31/12/23	31/12/22
		(en U.S. dólares)	
EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:			
Cobros por servicios prestados	16	3,083,854	
Cobros por otros ingresos	14	8,888,056	
Pagos a proveedores y al personal		(13,058,564)	(4,196,004)
Recibido de programa de incentivos a clientes	16		1,008,640
Desembolsado a clientes por programa de incentivos	16	(230,210)	(262,384)
Intereses pagados		<u>(911,504)</u>	<u>(20,230)</u>
Efectivo generado en actividades de operación		(2,228,368)	(3,469,978)
Impuesto a la renta		<u>(602,828)</u>	
Efectivo neto utilizado en actividades de operación		<u>(2,831,196)</u>	<u>(3,469,978)</u>
EFFECTIVO DE (EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:			
Pagos realizados por desarrollo de activo intangible	6	(2,080,498)	(2,364,939)
Venta de activo intangible	16	10,135,425	
Adquisición de muebles y equipos	7	(66,942)	(268,841)
Intereses cobrados		<u>7,350</u>	
Efectivo neto proveniente de (utilizado en) actividades de inversión		<u>7,995,335</u>	<u>(2,633,780)</u>
EFFECTIVO (EN) DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:			
Préstamos compañía relacionada, neto	8	(5,850,000)	5,850,000
Aportes de capital	12	<u></u>	<u>900,000</u>
Efectivo neto (utilizado en) proveniente de actividades de financiamiento		(5,850,000)	6,750,000
BANCOS:			
(Disminución) incremento neto en bancos		(685,861)	646,243
Saldos al comienzo del año		<u>746,243</u>	<u>100,000</u>
SALDOS AL FINAL DEL AÑO		<u>60,382</u>	<u>746,243</u>
TRANSACCIONES QUE NO GENERARON FLUJO DE EFECTIVO:			
Aporte de accionista de activo intangible (Notas 6 y 12)			4,540,858

Ver notas a los estados financieros


 Santiago Lasso
Gerente General


 Rubén Calderón
Contador General

- 7 -

Informe de los Auditores Independientes
PricewaterhouseCooper del Ecuador Cía. Ltda.
Año Terminado el 31 de Diciembre del 2024

PEIGO S.A.

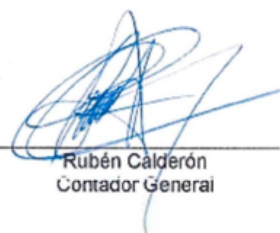
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

		2024	2023
ACTIVOS			
Activos corrientes			
Efectivo	9 y 16	12,672	60,382
Otras cuentas por cobrar		3,796	520
Impuestos por recuperar	14	1,473,418	1,200,460
Gastos pagados por anticipado		43,942	51,216
Total de activos corrientes		1,533,828	1,312,578
Activos no corrientes			
Muebles y equipos	10	43,913	91,598
Otros activos		3,300	3,300
Total activos no corrientes		47,213	94,898
Total activos		1,581,042	1,407,476
PASIVOS			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar	11	1,246	3,663
Anticipos de clientes	12	130,572	-
Impuestos por pagar	14	36,707	28,981
Beneficios sociales		21,958	25,534
Otras cuentas por pagar	13	555,454	516,048
Total pasivos		745,937	574,226
PATRIMONIO			
Capital social	14	5,540,859	5,540,859
Resultados acumulados		(4,705,754)	(4,707,609)
Total Patrimonio		835,105	833,250
Total pasivo y patrimonio		1,581,042	1,407,476

Las notas explicativas anexas son parte integrante de los estados financieros.


Santiago Lasso
Gerente General

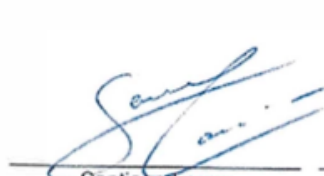

Rubén Calderón
Contador General

PEIGO S.A.

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024**
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>Nota</u>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Ingresos por servicios	6 y 16	3,823,376	3,057,862
Otros - Ingresos por captación de nuevos clientes	6 y 16	-	8,841,177
		<u>3,823,376</u>	<u>11,899,039</u>
Gastos de administración	7	(3,821,230)	(11,331,802)
Otros gastos operacionales		-	(158,097)
Utilidad operacional		<u>2,146</u>	<u>409,140</u>
Gastos financieros, neto	8	(94)	(816,911)
Utilidad (pérdida) antes de impuesto a la renta		<u>2,052</u>	<u>(407,771)</u>
Impuesto a la renta corriente	14	(196)	(142,814)
Resultado integral del año		<u>1,856</u>	<u>(550,585)</u>

Las notas explicativas anexas son parte integrante de los estados financieros.


 Santiago Lasso
 Gerente General

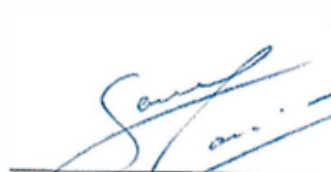

 Rubén Calderón
 Contador General

PEIGO S.A.

**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024**
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>Nota</u>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Flujo de efectivo de las actividades de operación:			
Utilidad (pérdida) antes de impuesto a la renta		2,052	(407,771)
Más cargos a resultados que no representan movimientos de efectivo:			
Depreciación de muebles y equipos	10	47,685	97,415
Bajas de muebles y equipos		-	117,987
Amortización de activos intangibles		-	438,370
		<u>49,737</u>	<u>246,001</u>
Cambios en activos y pasivos:			
Cuentas por cobrar a clientes		(3,276)	(436)
Impuestos por recuperar		(273,155)	(1,038,685)
Gastos pagados por anticipado		7,273	(51,216)
Activos intangibles		-	(1,587,500)
Otros activos		-	3,173
Cuentas por pagar		(2,417)	(2,764)
Anticipos de clientes		130,572	-
Impuestos por pagar		7,726	(129,032)
Beneficios sociales		(3,576)	(40,530)
Otras cuentas por pagar		39,406	(230,207)
Efectivo neto utilizado en las actividades de operación		<u>(47,710)</u>	<u>(2,831,196)</u>
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:			
Pagos realizados por desarrollo de activo intangible		-	(2,080,498)
Venta de activo intangible		-	10,135,425
Adquisición de muebles y equipos	10	-	(66,942)
Intereses cobrados		-	7,350
Efectivo neto provisto por las actividades de inversión		<u>-</u>	<u>7,995,335</u>
Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento:			
Préstamo compañía relacionada, neto		-	(5,850,000)
Efectivo neto utilizado en las actividades de financiamiento		<u>-</u>	<u>(5,850,000)</u>
Disminución neta durante el año		(47,710)	(685,861)
Efectivo al inicio del año		60,382	746,243
Efectivo al final del año		<u>12,672</u>	<u>60,382</u>

Las notas explicativas anexas son parte integrante de los estados financieros.


 Santiago Lasso
Gerente General


 Rubén Calderón
Contador General

PEIGO S.A
**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
 POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024**
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	Capital social	Resultados acumulados	Total
Saldos al 1 de enero de 2023	5,540,859	(4,157,024)	1,383,835
Pérdida neta del año	-	(550,585)	(550,585)
Saldos al 31 de diciembre de 2023	5,540,859	(4,707,609)	833,250
Utilidad neta del año	-	1,856	1,856
Saldos al 31 de diciembre de 2024	5,540,859	(4,705,754)	835,105

Las notas explicativas anexas son parte integrante de los estados financieros.


 Santiago Lasso
 Gerente General


 Rubén Calderón
 Contador General

Apéndice C

Análisis Específicos

Tabla C1

Decisión Sobre Los Mercados Criterios de Selección

Criterio	Ponderación (%)
Facilidad para hacer negocios	20%
Tamaño y madurez del mercado Fintech	25%
Entorno regulatorio y estabilidad jurídica	20%
Acceso a capital e inversión	15%
Nivel de digitalización y bancarización	20%
Total	100%

Nota. Se seleccionaron 5 criterios clave, cada uno con una ponderación (%) que refleja su importancia en la toma de decisión.

Tabla C2

Evaluación de Mercados

Mercado	Facilidad Negocios (20%)	Tamaño Fintech (25%)	Regulatorio (20%)	Capital (15%)	Digitalización (20%)	Total (100%)
Reino Unido	9	8	9	9	9	8.9
México	7	9	8	8	8	8.0
Chile	8	7	8	7	9	7.9
Colombia	6	7	7	6	7	6.7
Ecuador	5	5	4	4	5	4.7

Nota. (Cada puntuación del 1 al 10 refleja condiciones observadas en el análisis PESTEL y DAFO).

Tabla C3*Mercados Internacionales Recomendados*

País	Justificación
México	Gran mercado con marco regulatorio claro, alto volumen de remesas, ecosistema Fintech activo. Ideal para expansión en pagos digitales e inclusión financiera.
Chile	Estabilidad macroeconómica, bancarización alta, interés en ESG y soluciones sostenibles. Buen país piloto para expansión en Sudamérica.

Nota. Justificación de Mercados Finalistas.

Tabla C4*Mercado Seleccionado*

Aspecto	México
Tamaño Fintech	Muy alto (9/10)
Acceso a Capital	Bueno (8/10)
Digitalización/Bancarización	Alto (8/10)
Estabilidad Regulatoria	Alta

Nota. México

Apéndice D

El accionista – Banco Guayaquil S.A.



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente:	740610
No. de RUC de la Compañía:	0993368045001
Nombre de la Compañía:	PEIGO S.A.
Situación Legal:	ACTIVA
Disposición judicial que afecta a la compañía:	NINGUNA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	RESTRICCIÓN
1	0990049459001	BANCO GUAYAQUIL S.A.	ECUADOR	NACIONAL	\$ 5,540,859 ⁰⁰⁰⁰	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD)\$: 5,540,859.0000

Se deja constancia que, la presente nómina de accionistas otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las acciones ya que, en el Art. 187, en concordancia con los artículos 188 y 189 del mismo cuerpo legal, "se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el libro de Acciones y Accionistas". De lo expresado se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías anónimas con el acto de registro en los libros, antedichos formalizar las transferencias de acciones de las mismas.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las transferencias de acciones de las compañías, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia de Compañías, en armonía con lo dispuesto en el Art. 440 de la Ley en materia.

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

LA FECHA DE EMISIÓN CORRESPONDE A LA FECHA ACTUAL EN LA QUE SE ESTÁ VISUALIZANDO O VALIDANDO EL CERTIFICADO.

FECHA DE EMISIÓN: 11/01/2026 20:02:

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando a la página https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/verificar_certificado.zul con el siguiente código de seguridad:



S0005210478

Administradores PeiGo S.A.



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR
REGISTRO DE SOCIEDADES

ADMINISTRADORES ACTUALES DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente: 740610

No. de RUC de la Compañía: 0993368045001

Nombre de la Compañía: PEIGO S.A.

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECHA NOMBAMIENTO	PERIODO	FECHA DE REGISTRO MERCANTIL	No. DE REGISTRO MERCANTIL	ART.	RL/ADM
0911961142	LASO ALCIVAR GUILLERMO ENRIQUE	ECUADOR	PRESIDENTE	10/04/2025	2	14/05/2025	5425	35	SRL
0914474739	LASO ALCIVAR SANTIAGO XAVIER	ECUADOR	GERENTE GENERAL	24/11/2023	2	07/12/2023	14982	33	RL

La información referente a los representantes legales y administradores se la concede sin perjuicio de la que consta inscrita actualmente en el Registro Mercantil o de la posible renuncia de los indicados funcionarios y que no haya sido comunicado a esta institución.

FECHA DE EMISIÓN: 11/01/2026 20:03:24

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando a la página https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/verificar_certificado.zul con el siguiente código de seguridad:



AFYH3150566

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.