

# EL ECOSISTEMA FINTECH (TECNOLOGÍA FINANCIERA) COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO TRADICIONAL EN BENEFICIO DEL CLIENTE

---

## INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA Y EMPRESA

MSc. Carlos Mediomundo  
Universidad Latinoamericana y del Caribe  
c.mediomundo@gmail.com  
Venezuela  
[Orcid ID](#)

Fecha de Recepción: 29 /marzo / 2021

Fecha de Aceptación: 18 / julio/ 2021

---

## Resumen

El presente artículo se centró en el auge que actualmente vive el sector bancario y financiero, donde se manifiesta una etapa de constantes cambios y renovación tanto en sus servicios como en la elaboración de productos ofrecidos que vienen implementando una diversidad de países en proceso de desarrollo. La realización de este análisis, tiene entre sus propósitos presentar un Modelo de Gestión, que vaya orientado a la segmentación, receptividad, confianza y seguridad que ofrecen las instituciones financieras a sus usuarios mediante las oportunidades que surgen con la incorporación de las tecnologías financieras (fintech). Seguidamente, se planteó, un estudio basado en la metodología de investigación descriptiva de carácter documental y sustentado en diversos autores con la finalidad de comprender la importancia de este ecosistema alternativo. Los resultados presentados por el autor, reúnen una serie de aportes que contribuyen al buen uso de estas herramientas, y a su vez, procura sumar conocimiento de lo que representa la disrupción tecnológica y el valor de contar con este instrumento para la innovación de sus actividades en beneficio del cliente.

**Palabra claves:** ecosistema; fintech; sistema financiero; digital; cliente.



**FINTECH (FINANCIAL TECHNOLOGY)  
ECOSYSTEMS AS INSTRUMENTS  
TO TRANSFORM THE TRADITIONAL  
BANKING SYSTEM TO BENEFIT CLIENTS**

**L'ÉCOSYSTÈME FINTECH (TECNOLOGIE  
FINANCIÈRE) COMME INSTRUMENT DE  
TRANSFORMATION DU SYSTÈME BANCAIRE  
TRADITIONNEL AU PROFIT DU CLIENT**

**Abstract**

This article focuses on the boom that the banking and financial sector is currently experiencing, with a set of constant changes and renewals both in its services and in the elaboration of products offered that are being implemented by several developing countries. The purpose of carrying out this analysis is to present a Management Model oriented towards the segmentation, receptivity, trust, and security that financial institutions offer to their users through the opportunities that arise with the incorporation of financial technologies (fintech). Next, a study was proposed, based on a descriptive research methodology of a

**Résumé**

Cet article s'est concentré sur l'essor que connaît actuellement le secteur bancaire et financier, où il y a une étape de changements et de renouvellement constants tant dans ses services que dans l'élaboration de produits offerts qui sont mis en œuvre par une diversité de pays en développement. Le but de cette analyse est de présenter un modèle de gestion orienté vers la segmentation, la réceptivité, la confiance et la sécurité que les institutions financières offrent à leurs utilisateurs à travers les opportunités qui se présentent avec l'incorporation des technologies financières (fintech ). Ensuite, une étude a

---

documentary nature, and supported by various authors to understand the importance of this alternative ecosystem. The results presented by the author bring together a series of proposals that contribute to the proper use of these tools and, at the same time, seek to add knowledge of what technological disruption represents, as well as the value of having this instrument to innovate activities that benefit customers.

**Key Words:** fintech; ecosystem; digital; financial system; client.

été proposée basée sur la méthodologie de recherche descriptive de nature documentaire et soutenue par divers auteurs afin de comprendre l'importance de cet écosystème alternatif. Les résultats présentés par l'auteur rassemblent une série de contributions qui contribuent à la bonne utilisation de ces outils, et en même temps, cherchent à ajouter des connaissances sur ce que représente la rupture technologique et l'intérêt de disposer de cet instrument pour l'innovation de ses activités. en avantage client.

**Mots clés:** écosystème ; fintech; Système financier ; numérique; client.

## Introducción

Con la llegada del siglo XXI, en el mundo se ha puesto en marcha una multiplicidad de adelantos tecnológicos significativos, lo cual representa una diversidad de soluciones e innovaciones que hacen posible la inclusión de nuevas herramientas. Esto constituye, un salto inteligente que se fundamenta en el punto de partida de la interconexión como soporte de los procesos automatizados y digitalizados con las cuales se ha desarrollado un triángulo robusto entre las tecnologías de la información y los *softwares* de las organizaciones.

En ese sentido, (McAfee y Brynjolfsson, 2014; Rifkin, 2011; Pérez, 2010; Schwab, 2016), revelan que el sistema financiero está en presencia de un nuevo fenómeno denominado la Cuarta Revolución Industrial, el cual se identifica por las dinámicas establecidas a través de los instrumentos digitales, las cuales vienen transformando las esferas físicas, digitales y biológicas, que se han instaurado mediante un sinnúmero de empresas exponenciales (Ismail, 2014).

Partiendo de ese argumento, surgen las empresas fintech conocidas como las Finanzas Tecnológicas cuya abreviatura en inglés es (Financial Technologies), se da a conocer a partir de la década de 1990, cuando el internet comienza a florecer a nivel general en las empresas y es gracias a la evolución de esa herramienta que hoy tanto los sistemas bancarios y financieros como el comercio electrónico se favorecen de ella para impulsar sus negocios. Es importante destacar, según Berners (1991), que a partir de la década mencionada en el párrafo anterior, entra en función la World Wide, un sistema Web (www) que abrió la puerta al intercambio de información en línea. De igual forma, Bezos (1994), puso en marcha la compañía de Amazon (tienda online de libros) y más tarde la eBay (subasta y comercio electrónico de productos a través de internet). Asimismo, según el portal “Gerencia Emprendedora”, en el año 1999, bajo la tutela de Peter Thiel y Max Levchin, se crea la empresa Confinity (empresa de criptografía y pagos), que posteriormente se transformaría en PayPal (servicio de transacciones de cobro y pagos), con la intención de atender las solicitudes de pago electrónico a través de tarjetas de débito, la cual conllevó a darle un valor agregado al cliente, convirtiéndose en uno de los principales motivos que en la actualidad impulsan el nuevo ecosistema financiero digital que se presenta.

En la misma idea, el escritor Pozzi (2018), en su artículo publicado en el diario “El País” titulado “Lehman Brothers” “El Gatillo de la Crisis”, argumenta los acontecimientos que se originaron a nivel mundial provocados por la crisis internacional financiera que se presentó a partir de septiembre del año 2008, con la bancarrota de este grupo empresarial. De allí surgió una serie de efectos negativos que afectaron la economía bancaria, la cual se extendió por un tiempo más allá de lo esperado, experimentándose una etapa de bajo progreso que desaceleró el campo laboral y la capacidad crediticia a nivel internacional. Esta caída, fue una de las propulsoras de las Fintech, herramienta que inició sus operaciones en el año 2009, instaurándose de manera formal en el 2014, lo cual incrementó los procedimientos y transacciones de la evolución de esta actividad en las economías del mundo.

Es por esta razón, que hoy día la digitalización del sistema financiero, viene transformando la vida de los individuos durante los últimos años, basados en un mundo globalizado donde el uso del internet es el código que identifica a los millennials y centennials, con una rapidez en la que todo va cambiado de manera exponencial. Es así, como a nivel bancario, financiero y empresarial, se observa la aparición de nuevas oportunidades de negocio que amenazan con la desaparición de aquellos que aún no logran adaptarse a esta nueva era de cambios financieros.

Las Fintech, en conjunto con los nuevos modelos de negocios han venido presentándole al sistema financiero una nueva propuesta de una Banca “netamente digital”, donde acude la innovación en la transformación de sus estrategias (Salmador y Bueno., 2005). En tal sentido, la finalidad que trae consigo esta nueva tendencia es combinar el desafío tecnológico con las nuevas fórmulas que experimentan las TIC a través del Internet y sus procedimientos.

También, (Bueno, et al., 2017), advierten que la gerencia del siglo XXI, se enfrenta a un gran desafío donde el sistema bancario y financiero, transita hacia la búsqueda de un nuevo enfoque de negocios que vaya acompañado de una cadena de valor innovadora, fundamentada en la perspectiva de un sistema financiero colaborativo que se adapte a la transformación de los nuevos paradigmas financieros que impulsen la competitividad basadas en innovación y tecnología.



En ese orden de ideas, otro de los teóricos que se suma a esta disertación es Massanell (2016), quien comenta que el proceso de transformación de la Banca, pasa por el reforzamiento de la posición del consumidor como referente de la cultura corporativa; puesto que, es el cliente quien juzga, compara y hace las exigencias para que sus necesidades sean satisfechas. De allí, proviene la relevancia que propicia la necesidad del urgente rediseño de la oferta de productos y servicios inclinados hacia la necesidad de un modelo coherente que incluya al cliente en la cadena de valor de forma inclusiva y participativa donde sus opiniones y críticas se conviertan en instrumentos esenciales para mejorar el servicio de los canales digitales.

Así mismo, la inclusión financiera se convierte también en uno de los agentes principales a desarrollar ya que se caracteriza por ser el foco que se debe perseguirse para consolidar la salud del sistema financiero (Parker, et al., 2016). Esto quiere decir, que la inclusión financiera es de naturaleza multidimensional (BBVA Research, 2016), ya que posee elementos importantes tanto de la oferta de productos financieros como de la demanda, siendo sus dimensiones básicas el acceso y uso que se le dan a estas plataformas combinado la calidad y naturaleza que ellas poseen. En consecuencia, la rápida irrupción de las Fintech en las funciones claves de la Banca (Furche, et al, 2017), ya comienza a experimentar cambios, lo cual indican que la inclusión financiera y el fenómeno Fintech van de la mano con un carácter totalmente indispensable.

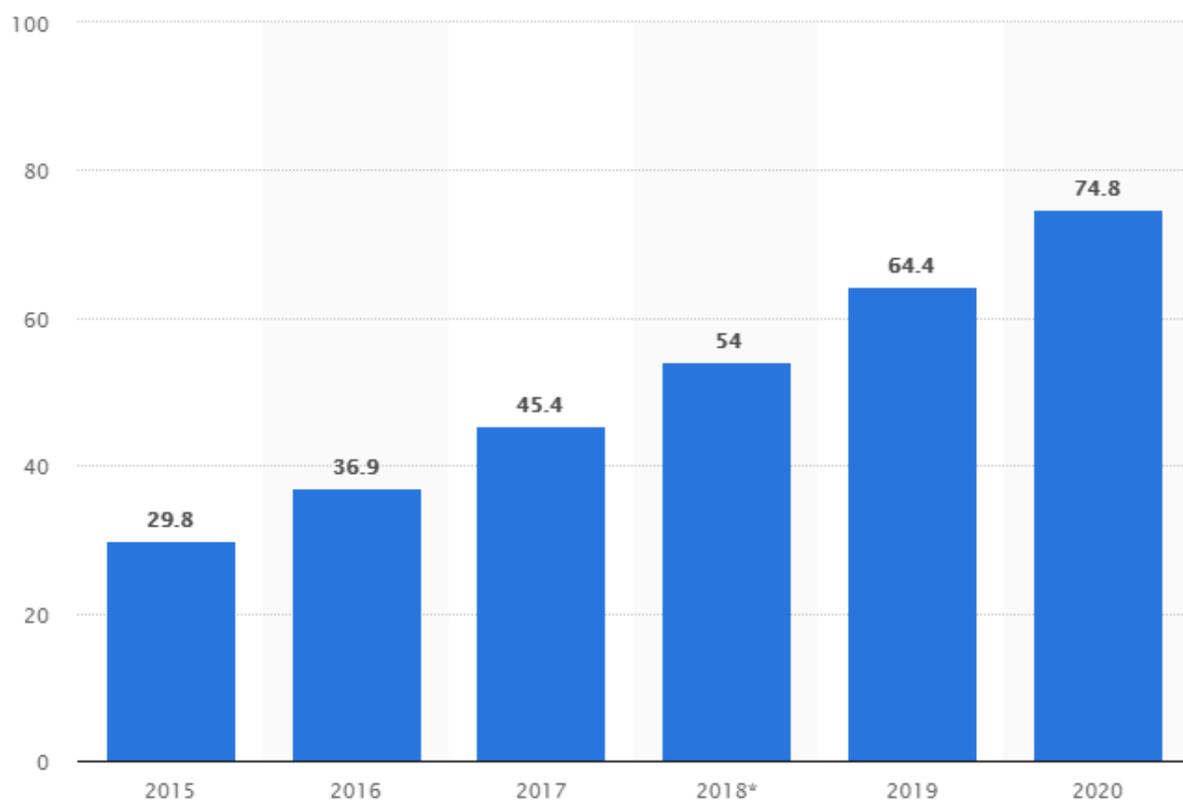
De esta manera, el Sistema Financiero Tecnológico (fintech), a través de los instrumentos propuestos llámese a distancia u online, tienen la habilidad de sustituir la asistencia física del individuo, pero también, el de afrontar el reto que representa la puesta en marcha de un modelo de negocio financiero el cual pone de manifiesto el impulso que trae consigo la tecnología, Chesbrough (2010). Ante estas expectativas, ha surgido el enfoque del perfeccionamiento en el esquema de negocios que ha servido para que los entes bancarios puedan reinventar sus modelos de productos y servicios acostumbrados.

Cabe destacar, que dos de las herramientas que mayormente han aportado a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), han sido el Internet y la telefonía móvil, las cuales, según Cuesta, et al., (2015), han transformado significativamente los hábitos y preferencias de los consumidores, que cada vez se van sumando y adaptando al uso de los medios digitales. Sin

duda alguna, que las herramientas más utilizadas por los sujetos sociales en los últimos años son los smartphones, los cuales cuenta con un número mayoritario de aceptación de usuarios por la facilidad y comodidad de realizar sus operaciones y transacciones desde cualquier lugar las 24 horas del día. Algunos datos aportados por Ditrendia (2019), indican que un 55% de las personas que realizaron sus operaciones de compra y venta en Latinoamérica, lo realizaron a través del Internet haciendo uso del smartphone, mientras que un 40% realizó sus operaciones financieras a través de la banca móvil para un crecimiento del 64% (ver figura n° 1).

### Figura N° 1.

*Comercio electrónico en América Latina 2015 – 2020*



**Fuente:** Dintretria (2019).

Sin duda alguna, que estas nuevas tendencias han cambiado la forma de consumir, incluso de segmentar los públicos, cambiando los patrones de los sujetos sociales que hasta no hace mucho desconocían la existencia de esta tendencia digital.

Según se muestra en el gráfico anterior, los usuarios de la banca incorporan a su cotidianidad la utilización del comercio electrónico a través de los recursos digitales, lo cual genera una diversidad de retos que impulsan al sistema bancario y financiero a mantener una estabilidad constante de su operatividad. A este argumento, se suma Fernández (2018), quien plantea que ir a un cajero automático o tramitar un préstamo de forma presencial es un procedimiento que va en vías de extinción u obsolescencia. No obstante, la banca tradicional viene adecuándose de forma lenta a estos avances, según García (2017), el mayor desafío al que se enfrenta el sector financiero hoy en día es su adaptación al contexto digital de la nueva economía.

Por otro lado, en cuanto a los cambios que vienen experimentando las instituciones financieras en especial los entes bancarios, el autor García (2017), argumenta que las circunstancias actuales de pandemia por COVID-19, ponen a prueba los productos y servicios ofrecidos, motivado a que el mercado demanda mayor valor agregado basados en velocidad, confiabilidad en la operación, y nuevas prestaciones diferenciadas de un banco a otro. En este escenario, el uso de las nuevas tecnologías por parte de la banca contribuye de manera significativa en la reducción del contagio al Coronavirus; puesto que el distanciamiento social representa uno de los elementos esenciales para lograr la desaceleración de su propagación y, a su vez, contribuye en la marcha acelerada de la reactivación de la actividad económica, convirtiéndose en uno de los empalmes necesarios para el desarrollo y pervivencia de un país.

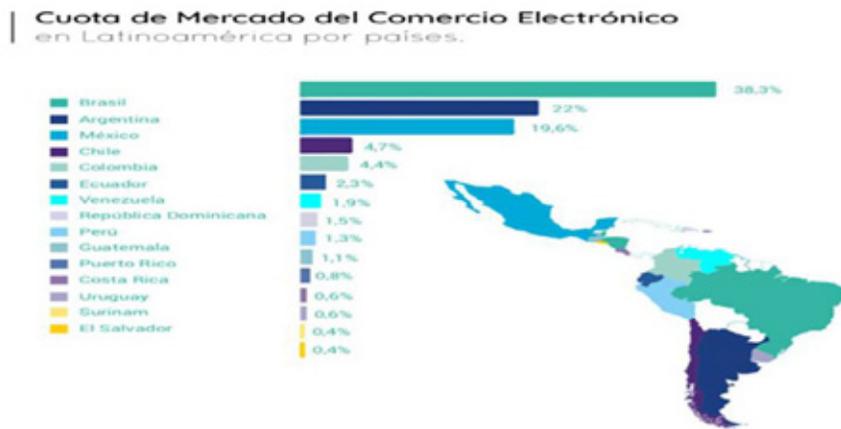
Desde otra perspectiva, Pejić (2021), señalan que en momentos propiciados por la actual crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, se han impuesto aislamientos masivos a nivel mundial que en su mayoría detuvieron las interacciones entre las personas con la puesta en práctica del distanciamiento social, lo cual implica la reducción del contacto físico entre las instituciones financieras y los usuarios. Sin embargo, esto ya no es impedimento para los clientes de estos servicios; al contrario, la tecnología ha sido de gran ayuda, gracias a una diversidad de opciones que ofrecen las herramientas digitales. En ese sentido, las tendencias de aceptación de las fintech, se hacen más amigables por su versatilidad en estos tiempos de pandemia, ya que los usuarios tienen una mayor oportunidad de hacer sus transacciones mediante el uso de los instrumentos tecnológicos.

Ahora bien, para Fanjul & Valdunciel (2007), el sector financiero ha tenido que efectuar diversos cambios en la implementación de sus plataformas mediante importantes decisiones estratégicas; ya que asume un rol relevante en la forma de gestionar los negocios, evidenciándose una transformación en su sistema bancario financiero tradicional para dar paso a lo que hoy llamamos sistema financiero digital. A partir de allí, los modelos estratégicos convencionales han transitado hacia nuevos paradigmas, los cuales han reconfigurado las estrategias empresariales, aunque esto representa un desafío para la gerencia ya que se observa una segmentación mayor en el uso de sus productos; de forma tal que el impacto de este “nuevo sistema” por sectores manifiestan un desenvolvimiento más competitivo. No obstante, los Entes Bancarios y financieros, son hoy, uno de los pioneros en el uso del internet como un canal de distribución de productos financieros, el cual favorece la nueva monetización digital, menos dependiente del dinero físico para las transacciones comerciales.

Es conveniente mencionar, según (Noreña y Ospina, 2016), que con la llegada de las nuevas tecnologías ha cambiado el modo de interacción entre las personas y las entidades financiera, producto de los cambios que se evidencian desde el núcleo de la Banca y las nuevas star-tup que comienzan a surgir apoyadas en las tecnologías, la cual estimula la oferta y demanda de los productos y servicios financieros. Dicho de otro modo, el sector financiero debe trabajar para incrementar los niveles de la cultura financiera digital a través de métodos de capacitación a fin de concientizar sobre las ventajas de contar con estos instrumentos y el proceso transformación que ello conlleva. A este argumento se le suma, la crisis sanitaria la cual impulsa la necesidad de realizar las operaciones de forma electrónica, para disminuir los trámites de manera presencial; creando una nueva oportunidad para dar respuestas inmediatas al usuario en tiempo real de todo aquello que acontece en sus finanzas sin tener que movilizarse de su casa. Basado en estos argumentos, se presenta la figura número 2, la cual manifiesta el crecimiento del comercio electrónico a través del impulso que promueve las fintech en los países latinoamericanos:

**Figura N° 2.**

*Comercio electrónico en Latinoamérica*



**Fuente:** Antevenio.com (2020)

Ante estas expectativas, resulta necesario que el reajuste que efectúen los actores financieros no solo sea a través de los canales digitales, sino también mediante la comunicación por diversos medios generando interacción con el cliente, para ganar confianza, mejorar sus aplicaciones, las operaciones de inversión, sus productos, financiamientos entre otros, y de esta manera robustecer las operaciones para que se conviertan en las herramientas preferidas por los clientes.

### **Formulación del problema**

Con base en lo descrito, se presentan las siguientes interrogantes: ¿Cuán efectivos son los métodos que se utilizan para generar confianza en los consumidores? ¿Cuáles son las estrategias que utilizan el sector bancario y financiero para crear la cultura fintech? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que presenta el sector en la implementación de las tecnologías financieras? ¿Cuáles estrategias se utilizan para garantizar un servicio óptimo a sus clientes? ¿Cuál es la seguridad que ofrecen las fintech a los usuarios? Motivado a la llegada de la pandemia del Coronavirus, algunos países en desarrollo, se han visto en la obligación de

implementar con premura los procesos inteligentes para propiciar actividades a menor costo, con celeridad, flexibilidad, y eficiencia, lo cual evidencia la madurez de las nuevas tecnologías financieras en su aplicación y adaptabilidad en los sistemas financieros, lo que constituye un reto para las entidades bancarias, que deben diseñar nuevos canales servicios y productos para también enfrentar las necesidades que se han presentado con la pandemia del COVID-19. De la misma manera, el sistema bancario y financiero de países en proceso de crecimiento se ha visto afectada por algunas limitaciones para la expansión de sus procesos tales como: fallas eléctricas, accesos al internet, presupuesto, entre otros; lo cual se convierte en un desafío para sus organizaciones sobre lo que representa esta herramienta de transformación para la innovación de sus sistemas financieros.

### **Propósito de la investigación**

El propósito de esta investigación está dirigido a identificar los factores que se manifiestan con la aplicación del desarrollo de las tecnologías financieras (Fintech) en los países en desarrollo, y, a partir de ellas construir un modelo de gestión adaptable y eficiente para favorecer el desempeño del nuevo ecosistema mediante las nuevas tecnologías en el sector financiero. En ese sentido, se presenta a continuación los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión Fintech, para el desempeño del nuevo ecosistema bancario y financiero.

#### **Objetivos específicos**

- Analizar las formulas propuestas por las tecnologías financieras *Fintech*, para la transformación del sector bancario y financiero.
- Identificar las ventajas y desventajas que se presentan con la aplicación de las nuevas tecnologías financieras para el avance del nuevo ecosistema *Fintech*.
- Establecer un modelo de gestión *Fintech*, para mejorar el alcance de los productos y

servicios financieros en beneficio del cliente.

## **Materiales y Método**

La investigación que se presenta está fundamentada principalmente en una perspectiva analítica con el propósito de construir conocimientos (Aldana Zavala, 2019). Asimismo, se caracteriza por ser un estudio de naturaleza documental sustentada en autores con la finalidad de analizar el impacto de las Fintech en la evolución del sistema bancario y lo que este instrumento representa para mejorar los productos y servicios en beneficio de los clientes y usuarios, lo cual se constituye un reto para la gerencia financiera del siglo XXI. A través de este estudio realizaremos una propuesta mediante el abordaje sistemático de búsqueda, organización, análisis, e interpretación de datos obtenidos de fuentes documentales impresas, audiovisuales y/o electrónicas, vinculadas con el tema objeto de estudio.

Al respecto, Arias (2012), señala que la investigación documental se basa en la producción y estudio de los datos procedentes de materiales impresos y de cualquier tipo de documento. Del mismo modo, Fontaines (2012), comenta que la revisión documental está orientada hacia “la recolección de datos mediante la exploración de documentos de diversa índole” (p-130). En consecuencia, se procedió a la búsqueda de información preliminar de fuentes bibliográficas, impresas y electrónicas referidas al tema de en discusión, para organizar y desarrollar el presente análisis.

De manera similar, Palella y Martins (2015), señalan que en este tipo de investigación se utilizan documentaciones, que se recolectan, seleccionan, analizan y se presentan los resultados de forma coherente; se despliegan así, por parte del investigador, procedimientos lógicos y mentales tales como el estudio, la síntesis, la deducción, la inducción, entre otros, a las cuales se les aplica diferentes técnicas de localización y fijación de datos, análisis de documentos y contenidos. En tal sentido, en el procesamiento de la información recolectada y seleccionada se hizo necesario efectuar el estudio de contenido teórico mediante el manejo de mapas cognitivos y el análisis semántico, pues son vías expeditas que conllevan a la comprensión de los textos y escritos examinados.

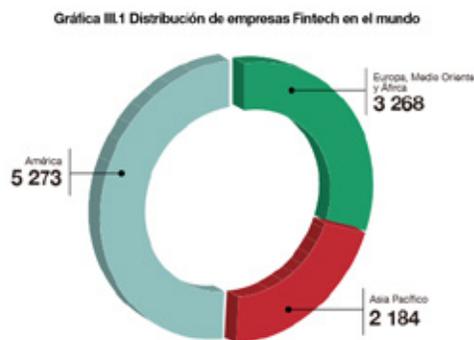
## Tecnologías financieras (Fintech)

Desde su base epistemológica, el portal Economipedia, manifiesta, que la palabra Fintech, proviene de la contracción de las palabras en inglés finance y technology, considerada como la denominación genérica que designa a todas aquellas actividades financieras que utilizan las a tecnologías digitales para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios bancarios.

Partiendo desde allí, Molina (2018), revela que los entes financieros vienen experimentando una intensa transformación en su actividad. En ese sentido, ha tenido que reinventarse para atender los requerimientos de los usuarios en cuanto a productos y servicios digitales, además de ajustar, en la mayoría de los casos, sus estructuras ineficientes. En relación con lo anterior, Vives (2019), manifiesta, que las fintech propone el aprovechamiento de sus funciones a través de su uso y conectividad a Internet. Se hace oportuno señalar, que las fintech, han mostrado el camino a seguir para entender las necesidades que por años reclamaban los clientes. En la siguiente figura número 3, que se hace manifiesto al crecimiento de estas herramientas en el mundo:

**Figura N° 3**

*Distribución de empresas Fintech en el Mundo.*



**Fuente:** World Fintech Report 2017.

Según Molina (2018), las *Fintech* se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Ofrecen una serie de productos financieros totalmente *online*.
- Reducen la presencia física del cliente en las entidades bancarias y financieras.
- Brindan soluciones de una manera rápida bajo un esquema flexible.
- Enfoque Customer Centric, que añade valor con trato personalizado.
- Capacidad de cubrir necesidades específicas de operaciones y transacciones.
- Incentiva la Inclusión financiera.
- Democratización del acceso a bienes y servicios financieros.
- Reduce gastos de servicio y mantenimiento de estructuras financieras y comerciales.
- Entre otros.

Así, como se indica en los puntos anteriores, las *Fintech* ofrecen soluciones concretas. En la siguiente figura N°4 se hace referencia a los modelos de negocios que desarrolla las *Fintech*:

**Figura N° 4**

*Modelos de negocios (Fintech).*



## Ventajas y desventajas Fintech en países en desarrollo

Para argumentar el análisis presentado haremos uso de la matriz FODA con la intención de identificar análisis las ventajas y desventajas que se presentan con la aplicación de las tecnologías financieras. En ese sentido, la matriz FODA, en un instrumento viable que nos permite realizar estudios organizacionales en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas, lo cual se caracteriza por ser una alternativa que motiva la búsqueda de resultados para su difusión y divulgación.

Para Ponce (2007), el análisis FODA nos permite elaborar una valoración considerada de los elementos fuertes y débiles que se presentan en tanto en un escenario interno como externo, mediante la aplicación de un método o estrategia, que nos guiará en la identificación de oportunidades y amenazas que pueden presentarse. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998), establecen que el análisis que la matriz FODA contribuye a identificar los efectos que tiene una estrategia para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. En el siguiente cuadro nº 1, identificaremos las ventajas y desventajas mediante una matriz DOFA basados en datos recabados mediante en medios informativos digitales, tales como Descifrados, Banca y Negocios, Finanzas Digital, entre otros, donde hacen referencia a las inquietudes que se manifiestan en el sector bancario - financiero para cobertura amplia de las Fintech.

**Cuadro N° 1**

*Ventajas y desventajas de las Fintech.*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	resultado
Nuevas formas de ejecutar estrategia en el sistema bancario y financiero.	Oportunidades de cancelar bienes y servicios como: agua, luz teléfono entre otros.	Ausencia de acuerdos con empresas telefónicas para impulsar planes de datos de navegación al internet.	Fallas de cobertura telefónica en lugares apartados.	
Representa crecimiento.	Ofrece oportunidades a emprendedores y amplía las oportunidades de nuevos modelos de negocios.	Prologadas fallas de los sistemas eléctricos, que obstaculizan el uso de las Pcs.	Fallas de conectividad a internet.	
Robustece el sistema financiero.	Multiplicar tanto la Inclusión financiera como los productos y servicios.	Necesidad de un sistema de regulación establecido para darle legalidad y soporte a esta nueva herramienta.	Fallas constantes de energía eléctrica.	
Amplia las capacidades de sus estrategias.	Reduce costos de mantenimiento de estructuras bancarias y financieras físicas.	Altos Costos de los Smartphones	Ausencia de planes para datos telefónicos concretos con el sistema financiero	
Solidez y confort.	Realizar trámites bancarios y financieros desde la comodidad de hogar.	Alfabetización de los centennialls sobre las ventajas de las Fintech.	Ausencia de un marco regulatorio	
Posibilidades de ampliar la cobertura financiera a través de diversos medios.	Reduce las largas colas en las entidades financieras.	Ausencia de zonas Wifi	Ausencia de campañas y planes de alfabetización sobre las nuevas tecnologías financieras (Fintech), en el sector financiero a través de los medios de comunicación.	
25%	15%	20%	40%	100%

Tal como se manifiesta en el cuadro nº1, se observa una desventaja de un 60% entre debilidades y amenazas que en algunos sectores generan fricciones en la confianza y aplicabilidad de este esquema financiero digital lo cual ralentiza el espectro de las nuevas tecnologías financieras, mientras que el 40% del resultado se adjudica a las ventajas presentadas para esta alternativa en todos los ámbitos de la actividad financieras, lo cual pudiera mejorar con la aplicación de un modelo de gestión óptimo y aplicado de forma adecuada para funcionar de manera exitosa en los países en desarrollo.

## Inclusión Fintech

Otro de los esquemas que se presenta es la inclusión Fintech, la cual le concede el derecho a un individuo ya sea natural o jurídico, para hacer uso de los servicios que ofrece el sistema financiero digital. Esto le convierte en protagonista fundamental del uso de este instrumento y a su vez promueve el impacto de la reducción de los índices de pobreza; incluso puede ser una estrategia para eliminar de una vez por todas las exclusiones sociales.

La plataforma informativa del Banco Mundial (2018), manifiesta que “el acceso a servicios financieros facilita la vida cotidiana y ayuda a las familias y las empresas a planificar para todo, desde los objetivos a largo plazo hasta las emergencias imprevistas”. Este mismo portal señala, que “es más factible que los clientes como titulares de cuentas, acudan hacer uso de otros servicios financieros, como créditos y seguros con el fin de buscar mejorar sus negocios, como su calidad de vida”.

Sin embargo, estas estrategias adoptadas por las entidades financieras no han resultado específicos entre los adultos mayores (cuyas edades oscilan entre 60 y 80) años los cuales no han recibido de la mejor manera la inclusión de las nuevas tecnologías; esto, motivado a que son una generación que ha estado acostumbrada a lo tradicional y muchas veces se coloca a la defensiva en lo que a la implementación de las nuevas tecnologías se refiere. En efecto, la de familiarización con los productos digitales y la interacción con aplicaciones aun impiden que los adultos mayores sientan confianza y seguridad ante las alternativas que representan las Fintech para la banca electrónica, lo cual conlleva a esta parte de la población a buscar la atención personalizada a través de las oficinas físicas.

Por otro lado, la bancarización en las sociedades desarrolladas manifiesta un nivel alto entre sus clientes, a diferencia de las comunidades de países en procesos de desarrollo, donde la mayoría de los individuos no tiene el acceso a los servicios y productos financieros lo cual se traduce en precario. Esta es una de las razones por la cual las Fintech tienen la posibilidad de promover la inclusión social de perfiles no especializados y de clientes no bancarizados. Al respecto, se puede mencionar que España, posee una economía estable según Brandl,

et al., (2017), lo cual permite que un 80% de los ciudadanos posea un smartphone como una herramienta que multiplica el uso y acceso a la banca móvil. A diferencia, de las clases desfavorecidas de los países con sistemas bancarios precarios las cuales se ven en la obligación de adaptarse a estas necesidades para buscar su evolución financiera.

En ese sentido, el camino que se abre para el sistema financiero y la interacción de los clientes y usuarios que ya forman parte de las Fintech, se convierte en el punto de partida para el desarrollo y potenciación de los productos y servicios los cuales agilizan sus procesos mediante la innovación tecnológica. Por último, a través de las star-tups se puede conseguir la inserción financiera en un 100% si así se desea, pero para lograrlo es necesaria la alfabetización fintech en las comunidades más vulnerables, promuevan la multiplicación del uso de estas nuevas tecnologías.

## Resultados

Con la disrupción de las fintech y las star-tups como modelos de negocios, se hace necesario contar con la aplicación de un modelo gestión para tener claro entre los objetivos el cumplimiento de los principios fundamentales de sus usuarios para garantizar el éxito de la propuesta. De esta forma, el planteamiento de un modelo de gestión supone contar con un conjunto de trámites y proyectos que se llevaran a cabo para resolver las deficiencias presentadas para, concretar la optimización de las tecnologías financieras (Fintech).

Uno de los factores que se presenta basado en los resultados obtenidos es el regulatorio, ya que el propio sistema bancario y financiero no controla totalmente el servicio que las Fintechs proponen.

De igual manera, coexisten otros elementos que se manifiestan y que necesitan mejorar como los beneficios de bancarización e inclusión de los clientes. El sistema bancario y financiero está en el deber de acercarse más a sus clientes con propuestas claras, para garantizar las competencias entre las organizaciones que dominan el sector financiero. En el cuadro n° 2, a continuación, se sintetiza una propuesta de modelo de gestión estratégica Fintech, que orienta lo discutido para promover la inclusión financiera y la expansión de forma óptima de este

ecosistema financiero en los países en vías de desarrollo.

**Cuadro N° 2:**

*Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Fintech.*

PLANTEAMIENTO		
Fomentar la innovación en beneficio del servicio financiero	Flexibilidad	Inclusión social
Estimular la competencia	Campañas de contenidos informativos a través de las redes sociales	Acceso a bienes y servicios
Impulso de la Regulación de las Fintech	Planes de financiamiento para multiplicar el acceso a los Smartphone.	Confianza
Protección al cliente	Estimular a los emprendedores y los nuevos modelos de negocios	Alfabetización Fintech a través de los medios de comunicación
Disminución de los riesgos	Ofrecer planes y servicio de navegación	Garantizar las Operaciones y transacciones de manera cómoda
Prevención del lavado de activos y financiamiento al terrorismo	Garantía de acceso de la tercera edad a los productos financieros	Brindar opciones de pagos y transacciones
Garantía de acceso a las Fintech.	Fomentar los puntos Wifi en todo el territorio nacional	Respuestas inmediatas
Acuerdos en la ejecución de planes de datos de navegación entre empresas telefónicas y la Banca.	Garantizar las opciones de acceso de equipos móviles y electrónicos.	Acompañamiento al cliente

Cabe destacar que uno de los cambios deseados por los sistemas financieros en el medio o largo plazo es tener la posibilidad de competir en igualdad de condiciones con todos los jugadores de esta industria con el fin de que los nuevos actores de la cadena de valor puedan cumplir con los pagos, préstamos, entre otros.

**Regulación Fintech**

La regulación del sector Fintech es necesaria para ir acortando los riesgos en las cuales se implica sus procedimientos de rigor. En ese sentido, según el autor Muci (2004), el reto para los entes de regulación, consiste en lograr un balance entre auspiciar la innovación que constituye el rasgo característico de las Fintech y salvaguardar la firmeza y seguridad de las entidades financieras. Asimismo, los autores mencionados manifiestan que la regulación es necesaria para darle viabilidad a este ecosistema y a su preservar la integridad del sistema de



operaciones de cobros y pagos, así como el crecimiento que viene manifestando el sector y de esa manera prevenir las potenciales operaciones ilícitas que pueden surgir de esta herramienta.

Junquera (2016), manifiesta que el consenso de regular el sector Fintech no necesariamente debe ser igual a la regulación aplicable a los intermediarios financieros tradicionales, aunque tiene que incluir los siguientes elementos: proteger el usuario, prevenir actividades ilícitas, disminuir los riesgos, entre otros.

De esta manera, la regulación tendría un importante punto a favor en la sumatoria de nuevos competidores dentro sector financiero lo que ayudaría a cambiar los paradigmas. Por lo tanto, el próximo reto de la industria será la de regular y supervisar estos nuevos instrumentos, con leyes que favorezcan la dinamización del emergente. Según el BBVA (2018), países como el Reino Unido, han sabido anticiparse con la aplicación de una legislación delimitada para las Fintech, con la cual han logrado ser la punta de lanza en el mundo, atrayendo al 60% de la inversión que se produce con las star-tups.

En esta materia Venezuela, a través de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN), ha dado un paso importante mediante la Resolución No. 001.21 el cual fue publicado en la Gaceta Oficial No 42.151, de fecha 17 de junio de 2021, el cual presenta un marco regulatorio que dará legalidad a las operaciones que la resolución ofrecen distintas empresas y entidades financieras del país. Según reza en la resolución SUDEBAN N° 001-21 que esta normativa “permitirá promover los principios de inclusión e innovación financiera, la competencia, la protección al usuario, preservando su estabilidad financiera, y previendo las operaciones de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva”. Un hecho, que refleja la introducción de las fintech en la nación venezolana, la cual impulsan su presencia en diferentes estadísticas globales como la publicada en el Global Fintech Rankings Report (2021), portal que se destaca por manejar los índices mundiales de ecosistemas y empresas fintech en 83 países y 264 ciudades del mundo, donde lideran las tablas por Latinoamérica: México, Colombia, Chile, Argentina, Perú, Belice y Ecuador.

## Riesgos

Resulta pertinente el abordaje de los riesgos a los que se enfrenta el sector bancario ante el proceso que representa el ecosistema Fintech. Al respecto Toloba & Del Río (2020), comentan que la supervivencia futura de la Banca está supeditada en gran medida a la disponibilidad de sus procedimientos, así como, al funcionamiento adecuado de sus operaciones que tengan la capacidad de cubrir todas las expectativas que se espera de las Fintech, ya sean internas o externas. Partiendo de allí, con la digitalización los entes bancarios presentan un incremento de su dependencia de la tecnología. A esto le agregamos el número de activos informáticos que generan el aumento de las interconexiones entre las mismas entidades y terceros las cuales le hacen más vulnerables y expuestas a ciberamenazas.

En ese orden de ideas, se puede advertir que actualmente el sector financiero experimenta riesgos diferentes al de hace años. En tal sentido, se prevé que la configuración del mapa de acontecimientos sea distinta, ya que la banca se enfrenta a inseguridades derivadas de la evolución digital incluyendo a nuevos competidores, ciberseguridad, además de los criptoactivos, aunado a problemas en el marco de la lucha contra la legitimación de capitales financiamiento del crimen organizado, y los retos de naturaleza medioambiental, social y del gobierno corporativo (Sánchez, 2020).

En síntesis, los compromisos a los que se enfrentan los bancos son altamente significativos. Sin embargo, en el sector hay conciencia para lograr avances en la minimización de los riesgos y desafíos actuales, lo cual representa la mejor estrategia para conseguir las oportunidades que surgen de los cambios sociales, económicos y tecnológicos del momento actual.

### **Multiplicar la confianza es el reto**

Los sistemas financieros, están configurados para generar la confianza necesaria mediante sus operaciones con la aplicación de un carácter multipropósito que tiene la capacidad de atender a diferentes segmentos de negocio, ya sea de persona natural o jurídica, mayorista, minorista tanto al sector público como al privado. Es decir, que el grueso de las Fintech tiene las facultades para abarcar a las organizaciones y empresas mono-productoras que han surgido



como nuevas formas alternativas que coadyuvan a la baja de los precios y comisiones de los servicios propiciando un mayor esquema de bienestar a los clientes.

### **La visión del gerente Millenials**

Según Merino (2020), el líder gerencial de los nuevos tiempos, está obligado a generar estrategias que permitan explotar las ventajas digitales que se presentan. Se puede decir que el camino es angosto, pero todas las partes implicadas con dicha misión están obligadas a concretar las metas de cada una de las instituciones financieras. Asimismo, el autor argumenta que “si cada persona se convierte en agente promotor del cambio habrá más posibilidades de construir una transformación fluida”.

Así pues, que para la transformación digital del sector financiero el gerente debe alinearse con los procedimientos y procesos de validación enfocados en realizar un esfuerzo pedagógico para emplear su capacidad de convicción y guiar al sistema por una iniciativa cuyos principales beneficiarios serán los clientes.

### **Conclusión**

Las fintechs han llegado para convertir el sistema bancario y financiero en una plataforma robusta y digital, con el propósito de potenciar la inversión de las mismas con el propósito de expandir el uso de esta herramienta. Esta nueva forma de hacer negocios en conjunto con las star-tups, actualmente rompe con los esquemas de los sistemas financieros, con transparencia y rapidez, siendo los clientes quienes le dan el visto bueno a estas alternativas. Esto quiere decir, que a mayor digitalización (con o sin pandemia), una de las consecuencias más importante que se visualizará en el futuro es la reducción del número de oficinas y/o de puestos de trabajo, y con ellas probablemente vendrá el desmantelamiento de cajeros, estructuras y oficinas, producto del nuevo escenario en el que han de desenvolverse las instituciones financieras. Ante esas expectativas, algunas entidades financieras débiles han decidido fusionarse con sus aliados para no quedar fuera del nuevo ecosistema digital, donde mientras unos ven una amenaza otros ven una oportunidad para innovar y adaptarse a la nueva sociedad tecnológica, donde el cliente irá adquiriendo cada vez más poder.

Se puede agregar, que las empresas Fintech aún poseen un porcentaje pequeño en el mercado, producto de que la presión sobre los bancos está incrementándose gradualmente. A esto le sumamos, la velocidad y extensión de la disrupción en los distintos países en desarrollo, la cual vendrá impulsada por una compleja interacción de fuerzas a favor y en contra, entre los hábitos de consumo, la penetración de los smartphone, el internet, la población bancarizada y las regulaciones gubernamentales.

Así pues, que las experiencias del cliente digital, demandan nuevas formas de conquistar los entornos competitivos, al que se han incorporado las grandes compañías tecnológicas y las Fintech, exige a los sistemas bancarios tradicionales su perfeccionamiento para no quedarse atrás en el mercado. A partir de esta investigación se identificaron tres fases que deben profundizarse en el proceso digital financiero: ellos son la inclusión financiera, la alfabetización fintech y el marco regulatorio, el cual robustece la confianza para posicionarse de forma estratégica en el ecosistema financiero.

Se puede agregar, que aquellas entidades que ya iniciaron este proceso se encuentran en un estado avanzado que compensará las solicitudes de sus clientes. Por tal motivo, las Fintech facilitarán con su aplicación una nueva oleada de nichos de mercados muy segmentados y específicos, que multiplicará los bienes y servicios de basados en la funcionalidad lo cual ha implica una serie de retos importantes para su desarrollo.

Cabe destacar, que Venezuela, actualmente viene apostando por el crecimiento en esta materia, ya que es una nación que actualmente presente una crisis económica y financiera; además de la pandemia originada por el Coronavirus, situación que ha impulsado al país a dar un viraje hacia las Fintech, lo cual ha contribuido a destrabar el acceso a los productos financieros que ofrecían las agencias bancarias, facilitando la vida de los venezolanos. A propósito de lo anterior, la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudeban), para el 07/01/2022, manifestaba un crecimiento de 18.030.873 afiliaciones al servicio P2P, que por su naturaleza de uso para pagos de persona a persona, ha sido la alternativa más utilizada por la población durante el periodo de cuarentena; a eso se le suma las nuevas iniciativas como el C2P, y P2C instrumentos que son utilizados para realizar: depósitos, transferencias, pagos de



consumo de teléfonos móviles, energía eléctrica, gas o cualquier otro servicio público.

Esto quiere decir, que las fintech, se convierten así en un instrumento de evolución para los países en desarrollo, lo cual significa un cambio en la mentalidad de las personas y creación de nuevos hábitos de consumo, mediante la utilización de las nuevas tecnologías que permite darle un valor agregado al “tiempo” de cada cliente. Es importante destacar, que ya no es el consumidor el que se adapta a las características que le ofrece el Banco, sino, que son los bancos los que se adaptan constantemente a las preferencias y hábitos de sus clientes.

Resumiendo lo planteado, la viabilidad de los negocios financieros establecido mediante las fintech tiene la posibilidad de aumentar e incrementar los niveles de bancarización, sobre todo el bienestar de sus clientes con las instituciones financieras, lo cual asegura el éxito del sistema bancario y financiero con una mayor eficiencia y competitividad.

### Referencias bibliográficas

Aldana Zavala, J. J. (2019). *La competencia epistemológica en el investigador social universitario venezolano. Praxis*, 15(1), 103-115. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/3091>

[Antevenio \(30 de enero 2020\) https://www.antevenio.com/blog/2020/01/paises-de-latam-que-mas-compran-en-marketplaces/](https://www.antevenio.com/blog/2020/01/paises-de-latam-que-mas-compran-en-marketplaces/)

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme.

Banco Mundial (2018) *Inclusión financiera* <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview>

Brandl, B. & Hornuf, I. (2017). *Where did fintechs come from, and where Do they go? The transformation of the financial industry in Germany after Digitalization*. [En línea]. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3036555](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3036555) (fecha de consulta: 20 de marzo de 2018).

BBVA Research. (2016). Índice Multidimensional de Inclusión Financiera (MIFI). Madrid, España: BBVA Research Publicación.

Bbva (2018). *Gestor BBVA contigo*. Bbva.com [en línea]. Recuperado de: [https://www.bbva.es/general/landings/revolucioncontigo.jsp?diren=revolucion-gestor&cid=sem:br:ggl:spain--cuentascuenta\\_online-open-:contigo-awareness::bbva\\_contigo:e::text](https://www.bbva.es/general/landings/revolucioncontigo.jsp?diren=revolucion-gestor&cid=sem:br:ggl:spain--cuentascuenta_online-open-:contigo-awareness::bbva_contigo:e::text) > (fecha de consulta: 10 de mayo de 2018).

Berners. L. (1991) *Historia de la WWW* [http://www.hipertexto.info/documentos/h\\_www.htm](http://www.hipertexto.info/documentos/h_www.htm)

Bezos, J. (1994) *El fundador de Amazon, la historia de Jeff Bezos* <https://www.multiplicalia.com/fundador-de-amazon-jeff-bezos/>

Bueno Campos, E.; Longo Somoza, M; Paz Salmador, M. & Morcillo, P. (2017). La Innovación del Modelo de Negocio Bancario: *El Reto de la Banca Digital*. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, N° (120), 3-6. Recuperado de <https://n9.cl/uhv71>

Chesbrough, H. (2010): “*Business model innovation, opportunities and barriers*”, *Long Range Planning*, 43, 354-363.

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *La transformación digital de la banca*. Observatorio de Economía Digital. BBVA. Recuperado de [http://www.bbva.com/wpcontent/uploads/2015/08/Observatorio\\_Banca\\_Digital\\_vf.pdf](http://www.bbva.com/wpcontent/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf)

Ditrendia. (2019) *Informe Ditrendia: Mobile en España y en el mundo*. Recuperado a partir de *Mobile en España y en el mundo 2019*: de <https://mktefa.ditrendia.es/hubfs/Ditrendia->

Economipedia (2020) *Fintech* <https://economipedia.com/definiciones/fintech.html>

Fanjul & Valdunciel, (2007). *Un paradigma de la nueva economía: el sector financiero en España*. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (4), 27-47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2392659>

- Fernández, J. (2018), *Marketing Financiero: aplicaciones bancarias*. Tesis Grado en Finanzas y Contabilidad Universidad de Jaén, <https://hdl.handle.net/10953.1/7826> Andalucía, España.
- Fontaines, T. (2012). *Metodología de la investigación. Pasos para realizar el Proyecto de investigación*. Júpiter Editores. Caracas. Venezuela.
- Furche, P., Madeira, C., Marcel, M. y Medel, C. A. (2017). *Fintech y la banca central en la encrucijada*. Estudios Públicos, (148), 39-78.
- García, F. (2017), *El sector financiero ante el reto digital*. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (898), 23-34.
- Gerencia emprendedora(2021) *La historia de PayPal, la compañía que revolucionó la industria de los Pagos por Internet* <https://gerenciaemprendedora.com/la-historia-de-paypal-la-compania-que-revoluciono-la-industria-de-los-pagos-por-internet/>
- Gaceta Oficial (17 de junio de 2021) “*Normas que Regulan los Servicios de Tecnología Financiera (Fintech)*” resolución 42.151. Sudeban Caracas, Venezuela. <https://www.ojdt.com.ve/gaceta-oficial/42151-17-06-2021>
- Global Fintech Rankings Report (2021) Índice global de tecnología financiera <https://findexable.com/2021-gfi-download-thank-you>
- Ismail, S. (2014). *Exponential organizations*. Nueva York: Diversion Books. New York, N.Y. Diversion Books 2014
- Junquera, f. (2016). *La transformación digital de la banca: ¿hacia la Banca sin bancos?* Boletín de estudios económicos, 71(219), 429-456.
- Massanell, J. (2016). *La transformación de la banca: reorientación de los canales y servicios digitales*. Papeles de Economía Española. Nº 19, 158-165. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5602933>.
- McAfee, A. y Brynjolfsson, E. (2014). *The second machine: work, progress, and prosperity in a*

*time of brilliant technologies*. Nueva York: W.W. Norton & Company Inc.

Merino, .F. (2020) *El director financiero, líder de la transformación digital de la empresa*. <https://www.sage.com/es-es/blog/el-director-financiero-lider-de-la-transformacion-digital-de-la-empresa/>

Molina, D. (2018). *Las fintech y la reinención de las finanzas*. *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*, N°. (10), 2018, págs. 22-44. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6972371>

Muci, M.(2004). *Regulación Bancaria*. Fundación Banco Mercantil. Caracas Venezuela.

Noreña. P. & Ospina. L. (2016). *Modelo guía de relacionamiento con empresas fintech para entidades bancarias, en el marco de la gestión de la innovación*. (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia).

Palella, S. & Martins F. (2015). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela. FEDEUPEL

Parker, G. G., van Alstyne, M. W. y Choudary, S. P. (2016). *Pipelines, platforms, and the new rules of strategy*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>

Pejić, B. (2021), Editorial: *Electronic Commerce in the Time of Covid-19- Perspectives and Challenges*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16 (1), 1-1 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7518852>

Ponce, H. (2007) “*La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*” en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Pozzi, S. (2018). *El Gatillo de la Crisis*. *El País* (edición digital). Recuperado de [https://elpais.com/economia/2018/09/05/actualidad/1536155842\\_096577.html](https://elpais.com/economia/2018/09/05/actualidad/1536155842_096577.html)

- Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: How lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Salmador, M. y Bueno, C. (2005): “*Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination*”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no 2, pp. 5-17.
- Sánchez, R. (2020). *Un Mapa de Riesgos Bancarios en transición*. Economistas. N° Extra 167-168, 66-79. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7333188>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. México, D.F.: Debate.
- Toloba, C. & Del Río, J. (2020). *La Perspectiva de la Digitalización de la Banca Española: Riesgos y Oportunidades*. *Revista de Estabilidad Financiera*, No (38), 79-97. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7430367>
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Vives, X. (2019). *La banca frente a la disrupción digital*. *Papeles de Economía Española*, (162), 2-13. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7244954>  
[dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7244954](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7244954)