

**INTEGRACION DE ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN LAS
EMPRESAS DE TECNOLOGIAS FINANCIERAS EN VENEZUELA.
UNA MIRADA MULTIFACTORIAL APOYADA EN EL ENFOQUE DE
CONTINGENCIAS**

INTEGRATION OF DEFINED STRATEGIES IN FINANCIAL TECHNOLOGY
COMPANIES IN VENEZUELA.
A MULTIFACTORIAL VIEW SUPPORTED BY THE CONTINGENCY APPROACH

Richard N. Osto P.¹

RESUMEN

Las finanzas internacionales están sufriendo cambios hoy en día, manejar gestiones financieras está experimentando una forma de mutación en las estructuras de tesorería corporativas en Latinoamérica; la banca en Venezuela no es la misma desde hace 10 años; cabe resaltar que desde el 2015 las empresas de tecnologías financieras en Venezuela están rompiendo el molde establecido y están acabando con las estructuras rígidas que imperaban hasta el momento. El propósito de este artículo es el de demostrar un constructo a un modelo de gerencia estratégica en las Fintech venezolanas. Apoyado en una investigación documental y en la revisión de empresas Fintech en la región central del país logra generar una aproximación en lo académico; por consiguiente, esta investigación podría otorgar un avance en los procesos gerenciales de estrategias multifactoriales que puedan incidir en los resultados operacionales de este tipo de empresas.

Palabras clave: gerencia estratégica, fintech, multidimensional, integración, tecnología, disrupción.

ABSTRACT

International finance is undergoing changes today, managing financial management is undergoing a form of mutation in corporate treasury structures in Latin America; banking in Venezuela has not been the same for 10 years; It should be noted that since 2015 financial technology companies in Venezuela are breaking the established mold and are ending the rigid structures that had prevailed up to now. The purpose of this article is to demonstrate a construct for a strategic management model in Venezuelan Fintech. Supported by documentary research and the review of Fintech companies in the central region of the country, it manages to generate an academic approach; therefore, this research could provide an advance in the managerial processes of multifactorial strategies that may have an impact on the operational results of this type of companies.

Keywords: strategic management, fintech, multidimensional, integration, technology, disruption.

JEL: G23

Fecha de recepción: 06 de mayo de 2023

Fecha de aceptación: 20 de mayo de 2023

¹ Licenciado en Administración Comercial. Magister Scientiarum en Gerencia Logística. Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC). Presidente de Finanzes, C.A. Investigador acreditado del Observatorio Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (ONCTI). Profesor de Postgrado en la Dirección de Investigación y Postgrado-DIP de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional-UNEFA, ZP.2050, Puerto Cabello, Venezuela. <https://orcid.org/0000-0003-3564-3463>, finansesca@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Las plataformas *fintech* en Latinoamérica aparecen como una alternativa a la demanda creciente de servicios financieros que requieren los ciudadanos debido a los efectos de la globalización en los mercados financieros mundiales, por consiguiente este ecosistema desde el año 2015 ha venido consolidándose y creciendo a velocidades vertiginosas en la economía de la región; según informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) este tipo de industria pasó, en plena pandemia COVID-19, a englobar un crecimiento del 35% entre los años 2020 y 2021 a nivel regional.

Por tales hechos, las colaboraciones entre empresas financieras, el desarrollo de software financieros, alianzas estratégicas entre *fintech* e instituciones financieras tradicionales y los procesos organizacionales para este tipo de industria ha sido el germen de cultivo para la generación de una serie de investigaciones académicas, artículo de revistas, artículos científicos y textos que ponen en el tapete los cambios trascendentales en teoría administrativa y gerencial para este tipo de empresas, creando estado del arte en este sentido.

Por otra parte, y es pertinente acotar, que los constructos teóricos en materia administrativa son representaciones sistemáticas de fenómenos organizacionales que subyacen entre sí, se pueden evidenciar dentro de un área específica de la teoría gerencial y que por lo pronto se necesita cierto conocimiento para comprender sus significados. (Varón, 2013).

En consecuencia; las etapas de desenvolvimiento de las nuevas tecnologías de comunicación y de información aplicadas a las *fintech* desde el año 2015, pasando por la vanguardia de las redes sociales (*socialnetworks*) y aplicaciones actuales relacionadas con la inteligencia artificial (AI) han generado ciertos retos a las mentes más aguzadas en lo científico y en lo tecnológico para comprender los fenómenos que este tipo de industrias generan al saber científico, al conocimiento administrativo; no obstante todo estos procesos son también desarrollados y aplicados en nuevos modelos de negocios.

Estos desarrollos generan un impacto crucial en la producción intelectual de nuevos constructos teóricos, bien sea en diferentes ámbitos académicos como en las principales escuelas de negocios en el mundo o en el ámbito empresarial como es el caso de las empresas de tecnologías financieras venezolanas que hacen un papel crucial en los sistemas de medios de pagos, manejo de criptomonedas, y procesos específicos de financiamiento a través de tarjetas prepagadas que se realizan en Venezuela.

Inicializar en lo nuevo

Las relaciones comerciales entre instituciones financieras venezolanas y *stakeholders* están cambiando la esfera interactiva de la microeconomía de la nación, los nuevos emprendimientos *fintech* son protocolizados por emprendedores sin mucho capital de trabajo y poca inversión inicial, los inversionistas no necesitan hacer visitas a los representantes legales en las oficinas o direcciones fiscales de las *fintech*, las estructuras físicas están desapareciendo; todo se mueve por las aplicaciones tecnológicas con sus respectivos códigos fuentes.

Lo que sí es cierto es que estas innovaciones financieras no pueden percibirse sin los constructos teóricos relacionados con las nuevas tecnologías de información y comunicación, bien sea que se hayan probados cientos de experimentos relacionados al tema y que se hayan corroborado de forma empírica o no; por lo tanto siempre va existir el debate crucial (dentro de una comunidad científica o tecnológica) sobre la validez de los constructos teóricos gerenciales en pro del desarrollo de las tecnologías financieras en Venezuela.

Nuevas formas de pensar

Es importante actuar en la reflexión que cualquier investigación científica, independientemente de la complejidad, tiene que consultar los constructos teóricos y a la vez generar nuevas parcelas teóricas de conocimiento científico; es decir hacer ciencia. Esto aplica a las empresas de tecnologías financieras en Venezuela en donde las situaciones son divergentes y altamente volubles, todo cambia en las *fintech*; por lo

tanto es imprescindible buscar nuevas y mejores formas de pensar para afrontar estos cambios constantes.

Las estrategias integrales definidas

En el ámbito empresarial las estrategias tienen que redefinirse a partir de un mapa estratégico, en las organizaciones se tienen que aplicar periódicamente constructos teóricos como el de las estrategias integrales definidas (Osto, 2023) para lograr con esto un avance significativo en la consecución de libertades en rentabilidad financiera de las *Fintech* en Venezuela y poder generar mayor flujo de caja para las operaciones comerciales que se ven influenciadas bajo un ambiente complejo y cambiante. (Schwab, 2016).

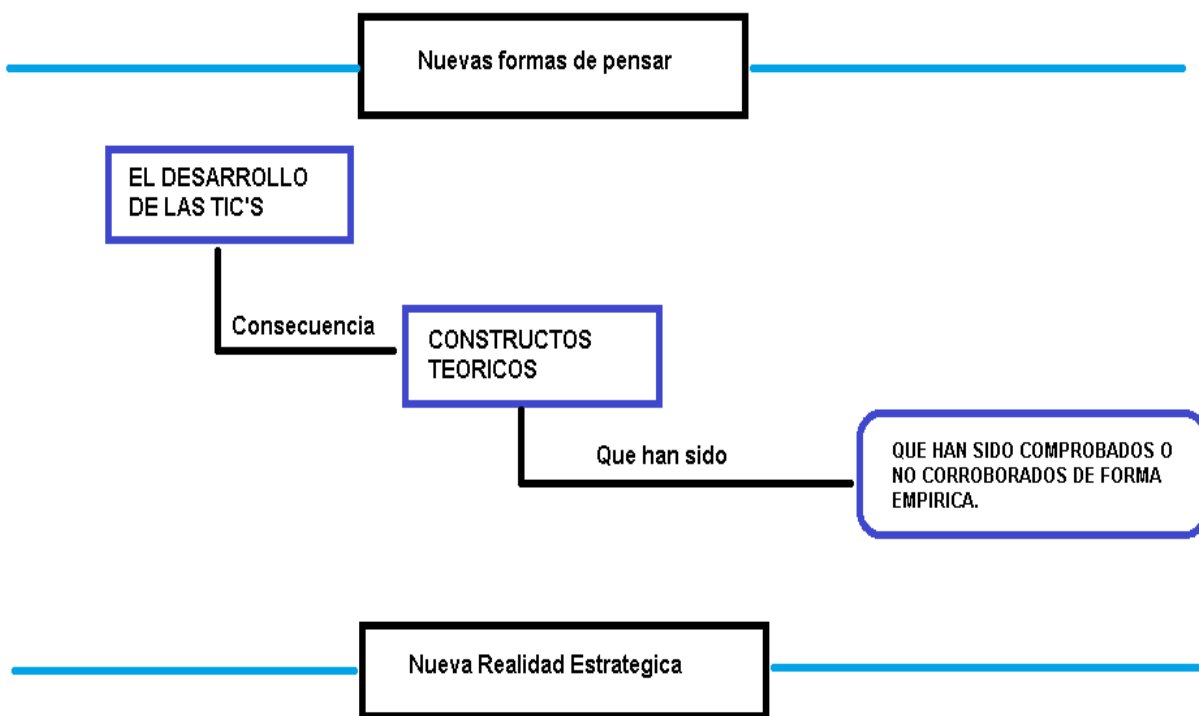


Figura 1. Desarrollo de Nuevos Modelos de Negocios

Nota: El objetivo de toda *Fintech* en Venezuela desde el año 2015 hasta nuestros días es desarrollar nuevos modelos de negocios rentables y escalables.

Fuente: Elaboración propia (2023).

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema financiero en Venezuela presenta desde los años 1990 una estructura robusta caracterizada por instituciones públicas y privadas que tienen su asidero en edificios y/o establecimientos comerciales que ofrecen soluciones financieras a los ciudadanos en general; estas estructuras físicas son denominadas agencias o sucursales que actúan bajo el esquema de centros de costos independientes de la casa matriz, aunados a los procesos organizacionales, directrices administrativas y procedimientos de gestión que emanan de la sede central a estas sucursales en forma de cascada (Comunicación vertical).

Con la publicación del Decreto N° 1.402 de fecha 13 de noviembre de 2014, con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.154 Extraordinario de fecha 19 de noviembre de 2014 se establece una definición precisa de la Banca como un ente de prestación de servicios financieros al sector público, colocando a la banca como una institución que se dedica a realizar actividades de intermediación financiera, captando clientes y dirigiendo los recursos que circulan a través del mercado financiero venezolano.

De igual manera la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) consagra el derecho a la libertad de empresa en su artículo 112, conjuntamente con el Artículo 299 que establece el régimen socio-económico de la Nación, y que a partir de estos fundamentos legales otorga el “carácter público” a los servicios prestados por la banca a los ciudadanos en Venezuela.

Sin embargo, estos servicios a partir del año 2015 empezaron a sufrir deficiencias a raíz de la baja en el Producto Interno Bruto (PIB) que según datos aportados por el Banco Central de Venezuela (BCV, 2016) tuvo una disminución del 5,7% con relación al periodo anterior y los servicios financieros sufrieron también una baja muy considerable del Trece (13%) por ciento, esto debido a la pesada carga regulatoria por parte del Estado venezolano aunado a la presión de costos derivada de ella, una inflación desmedida e inestabilidad fiscal y monetaria. (Pernía, 2016).

El plano económico en Venezuela está cambiando, los servicios financieros están sufriendo interacciones complejas en el entorno y por ende las estrategias comerciales tienden a adaptarse; por tales motivos emergen las empresas de tecnologías financieras (*fintech*) con un modelo de negocio propio y adaptado a la cultura venezolana manejadas a través de las tecnologías de información y comunicación, y con un cuerpo exclusivo de estrategias interactivas que tienden a adaptarse al entorno latinoamericano.

Las estrategias comerciales en el servicio de asesoría, ventas de productos financieros tienen que ser fundamentales para lograr el éxito en los objetivos planteados y establecidos por las organizaciones de tecnologías financieras; bien sea para lograr una ventaja competitiva o comparativa dentro del ecosistema *fintech*, abarcando mercados emergentes y de orden mundial.

En Venezuela la incertidumbre y los entornos complejos entorpecen la labor de inversión y generación de oportunidades (Martínez y Mercado, 2023), en consecuencia es menester para los planificadores estratégicos de las *fintech* aplicar sinergia empresarial que haga contraste y mejore el entorno disruptivo que se presenta, tomar en consideración nuevos paradigmas, aplicación de formas emergentes de aplicar modelos gerenciales que logren una efectividad necesaria; (Osto, 2023) afirma que la administración estratégica tiene que estar acorde a todos los procesos sistémicos de una organización, tomando en consideración procesos multidimensionales que se presentan en etapas cruciales de la compañía para así cumplir con los objetivos organizacionales.(p.110).

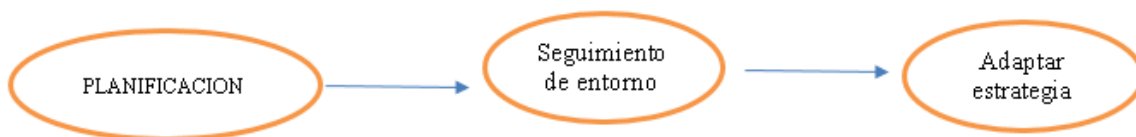


Figura 2. Adaptar la estrategia al entorno

Fuente: Elaboración propia (2023).

Por lo tanto, el termino estrategia empresarial tiene que estar conforme a todos los

procesos de calidad de satisfacción al cliente y aunado esto a los ingresos por servicios y ventas de productos como principal fuente de ingreso de una empresa de tecnología financiera que requiera así de una profundización organizacional, vinculado a una gerencia estratégica efectiva que permita de una vez por todas posicionar ventajas competitivas en un mercado saturado de demandas y expectativas de clientes insatisfechos e instruidos.

Por decirlo de una manera, el cliente debe ser atendido en lo que respecta a la gestión eficiente en la atención de sus requerimientos y necesidades, generándole beneficios; por lo tanto un conocimiento cabal de toda la información básica del cliente real es importante para el negocio y sumamente estratégico para el logro de cualquier objetivo organizacional; es por ello que lo resume Casanueva, et.al. (2022) en su libro de Prospectiva del siglo XXI.

Hacia 2030 la población mundial crecerá en mil doscientos millones y para 2050 en dos mil cuatrocientos millones. La clase media mundial en el 2050 alcanzara cerca del 70%, cifra que puede verse reducida por el retroceso de ciertos sectores producto de la pandemia, pero es posible que sean entre dos mil y dos mil quinientos millones más de consumidores, con mayor poder adquisitivo más expectativas. (p. 9).

Indudablemente, que la aplicación gerencial de estrategias comerciales redonda en las eficiencias operacionales en cualquier empresa *fintech* que este inmersa en la actividad financiera con el uso constante de la tecnología y generación de valor, esto genera expectativas en los mercados donde se realizan intercambios de bienes y servicios y la satisfacción de las necesidades financieras complejas de estos clientes es un factor multifactorial y que viene dado a través de un tipo de relación de múltiples dimensiones; cabe destacar que el pensamiento estratégico viene dado por variaciones del mercado cuando nos enfrentamos a los requerimientos de los clientes o consumidores como lo indica Nuñez (2020).

Un negocio, entendido como una lógica de creación de valor, está expuesto tanto a la incertidumbre del entorno como a la vulnerabilidad humana, independientemente de su naturaleza jurídica, tamaño o sector en el que opera. En este sentido, las asociaciones y cualquier tipo de organización en general, tienen una lógica propia de creación de valor que puede ser

afectada por la materialización de amenazas o beneficiada por el aprovechamiento de oportunidades. La tarea de los administradores (de las *fintech*'s), entonces, no puede reducirse a la idea de generar ingresos o reducir costos. En ambos casos, es necesario tomar consciencia de la importancia que tiene la relación riesgo-estrategia en el modo de lograr mayores ingresos o disminuir los costos. (p. 11).

En efecto, una administración estratégica de una organización de tecnología financiera constituye el punto crucial para la obtención de rentabilidad y alcanzar un porcentaje significativo de altos ingresos y utilidad, fundamento indispensable para que la empresa sobreviva ante tanta complejidad en el mercado financiero venezolano, y ante las incertidumbres que plantea cualquier economía en donde se manifieste patrones de cambios abruptos y disruptivos. El pensamiento estratégico constituye el inicio de una gestión efectiva en la oferta de bienes y servicios financieros, enfocándose particularmente en el cliente a través de la tecnología.

Las estrategias empresariales son básicamente las herramientas que toda *fintech* debe emplear cuando exista: Deficiencia en los procesos de pagos y transacciones en línea; poco desarrollo de la infraestructura para los servicios financieros; implementar tecnologías de última generación de *data science*, *big data*, *business intelligence*, *blockchain*, entre otras consideraciones; tal como lo señala Prahalad (2006).

La multidimensionalidad proviene de la propia naturaleza de las empresas. Estas cubren múltiples mercados geográficos, cada uno con múltiples líneas de productos, con actividades multifuncionales típicas como son ventas, fabricación, servicio, I+D, etc.; por consiguiente, las empresas multinacionales se enfrentan al problema de estructurar las interfaces que existen entre todas estas dimensiones múltiples, que son además inherentes a sus actividades (p.188).

Hoy en día el concepto de estrategia se extiende a las empresas de tecnologías financieras en Venezuela; por consiguiente, el sector de servicios financieros está cambiando de manera abrumadora y está volviéndose altamente competitivo y multinacional, desafiando a la empresa financiera tradicional. Las empresas *fintech* venezolanas en la actualidad tratan de proteger su base de clientes, así como de competir por nuevos negocios disruptivos y establecer parámetros para ingresar de

manera exitosa a la nueva economía digital que está abarcando el mercado y que está emergiendo en este siglo.

La industria *fintech* en Venezuela emerge a partir de la crisis estructural bancaria que existe en Venezuela desde el año 2010 cuando el estado venezolano en su proyecto de controlar el flujo de divisas restringía un poco las libertades económicas de los ciudadanos en Venezuela (Fernández et al, 2018); por lo tanto tal situación coyuntural obliga a estas empresas emergentes a ofrecer servicios innovadores, disruptivos y que satisfagan las necesidades financieras imperantes producto de la crisis en ese momento.

Cabe destacar que es en el año 2021 que se muestra un marco regulatorio (Sudeban, 2021) para este tipo de compañías trayendo consigo un impulso en su crecimiento para cubrir servicios financieros que el sistema tradicional no puede ofrecer o cubrir por cuestiones estructurales.

Existe una brecha muy importante que se da entre la planificación estratégica y el avance en el crecimiento de este tipo de industria en Venezuela, por consiguiente, no existe una definición en la aplicación de modelos estratégicos para la consecución de objetivos de rentabilidad en la industria *fintech* en Venezuela. (Martínez, 2020).

En Venezuela el sector económico *fintech* esta apenas en franco crecimiento y sus fundamentos estratégicos no han sido desarrollados para la consolidación del modelo de negocios adaptados a la cambiante situación en Venezuela con interacción constante con entornos complejos, cabe recordar que la mayoría de estas organizaciones comenzaron a protocolizarse desde el año 2015 (BID, 2022) y por ende los principios estratégicos de esta industria también son de nueva data y no han sido totalmente establecidos de forma teórica.

La complejidad es factor importante en el establecimiento de parámetros y decisiones estratégicas, al tomar en consideración que la incertidumbre siempre está presente en las actividades humanas y organizacionales, por lo tanto el concepto de estrategia no escapa de esta realidad tal como lo indica Rodríguez y Rodríguez (2019);

De las estrategias se toman decisiones, las cuales se deben establecer la orientación general de una empresa y su viabilidad para alcanzar las metas propuestas, incluyendo en su análisis tanto los cambios predecibles como los impredecibles que puedan presentarse en el entorno de la entidad (*fintech*) en cualquier momento o lugar de sus competencias. (p.29).

Las consecuencias de ser actores en un mundo complejo son tan interesantes y llena de muchos matices, por supuesto en una economía disruptiva las acciones de los actores organizacionales trae consigo una serie de consecuencias que inciden directamente en la planificación, dirección, organización y dirección de las empresas de tecnologías financieras, por cuanto ellas se ven enfrentadas a las improvisaciones del sistema imperante (Banca tradicional), las estrategias comerciales tienen que ir en consonancia a este fenómeno complejo y la industria *fintech* venezolana deben ofrecer una mezcla de productos y servicios con distintas características que destacan por su alto poder de innovación disruptiva, tal como lo indica Drucker (1997).

Naturalmente, para mantenerse eficientes y poder aprovechar el cambio como oportunidad, no basta que un negocio no cometa errores. Tiene que integrar la innovación organizada en su sistema. Tiene que trabajar sistemáticamente en busca del cambio en lo interno y en lo externo (p.86).

Es por ello, que la industria *fintech* venezolana tiene que estar al tanto de cómo aplicar estos cambios en la venta de soluciones operativas, financieras, comerciales aplicando estrategias en sus procesos de ventas, para la satisfacción total del cliente, inversionista y emprendedor externo y la consecución de un mejor nivel de vida en los clientes internos (empleados), ya que a la larga son los directores y gerentes de esta compañía quienes tienen y deben generar los cambios trascendentales y disruptivos en el negocio de los servicios financieros, por lo tanto tienen que tener presente los cambios disruptivos en la economía, tal como lo señala Chisti & Barberis (2016);

El sector financiero ha seguido experimentando muchas innovaciones y avances tecnológicos, como la tecnología *contactless*, los monederos digitales y las criptodivisas. Sin embargo, los innovadores ahora raramente son los bancos, sino más bien pequeñas empresas *fintech*. Estas suelen estar dirigidas por antiguos empleados de banca que han identificado una brecha en una oferta o servicios existentes. (p.28).

Por lo tanto, la economía disruptiva estudia estos fenómenos que antes los gerentes no se percataban y ocurren hoy en día en cualquier empresa que posee como baluarte primordial la calidad de servicios en todas sus operaciones de negocios.

En consecuencia, la industria *fintech* hoy en día presentan un reto crucial en todos los procesos que involucra el servicio de dirección, planificación control y dirección al cliente a la hora de ventas de productos y servicios financieros, estas industrias se ven comprometidas a ofrecer lo mejor de lo mejor al llegar el momento de verdad en la venta de soluciones financieras ya que el mismo mercado le exige bien sea por competencia o por sobrevivir en un economía compleja y disruptiva.

Por otra parte, estas empresas en su afán de satisfacer al cliente e inversionista en todos sus requerimientos y demandas, han creado una gama de productos y servicios financieros 100% digitales y adaptados a cada necesidad, creando ventajas y beneficios a la hora de promocionar un producto o servicio, bien sea: de gestión inmobiliaria, comercial, administrativo y financiero; que son determinantes y con algunas implicaciones estratégicos-comerciales para que el proceso de venta culmine con éxito, tal lo demuestran Martínez, T. (2020) "...el carácter del *fintech* se afirma con la introducción de nuevas formas de ofrecer y prestar los servicios bancarios, debido a que impacta en los modelos de negocios y mejora los procesos con el propósito de democratizar los servicios financieros" (p.245); es decir que, el cliente segmentado y estratificado termine comprando el producto, todo esto con una buena estrategia comercial en el servicio y toda la logística digital que esto conlleve.

De igual manera, es indispensable que los líderes de una organización de tecnología financiera (*fintech*) estén al mando de la promoción, precio, punto de ventas de los productos manteniendo la calidad y pensando en la perspectiva y en las necesidades específicas de los clientes potenciales y reales; esto por supuesto redundará en una mayor rentabilidad a la organización y en un aumento considerable en el nivel de vida de los empleados involucrados en dicha venta, esto por las comisiones e incentivos que este percibe.(Osto, 2023).

La estrategia comercial es determinante para la consecución de los objetivos

organizacionales de una empresa *fintech*, puesto que todo proceso debe cerrar de forma efectiva y cultivando una relación permanente con el prospecto o cliente potencial de cualquier organización empresarial.

Por lo antes planteado, los emprendimientos *fintech* en Venezuela no escapa de esta realidad, ahora bien; las estrategias comerciales en el ofrecimiento de servicios financieros de estas empresas se ven desmejorada por la poca información que los directivos y asesores transmiten y/o comunican a sus clientes (inversionistas u emprendedores).

MATERIALES Y MÉTODOS

Desde la reflexión epistemológica, este estudio se construye desde la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morín, que aborda el conocimiento científico desde una visión holística que involucra factores humanos, corporativos, culturales y procesos interactivos con entornos ambivalentes; con los objetivos principales de comprender, explicar y establecer un dialogo con la realidad en la cual están ubicadas las empresas de tecnologías financieras en Venezuela, consideradas como un todo; y así mismo soportadas en la Teoría de los Sistemas Complejos de Rolando García para comprender y entender la interrelación dinámica y sustancial de los elementos gerenciales del sistema y las disciplinas tomadas en el área de administración estratégica de forma simultánea. En la vida práctica, se espera incorporar nuevos conocimientos y saberes en materia de *fintech* de manera que estén disponibles para ser accedidos y abordados por los individuos e investigadores del tema en cuestión.

El artículo se desarrolló desde las bondades del enfoque cualitativo, con un diseño de investigación documental, a través de una revisión de la literatura, arqueos referenciales y bajo un nivel descriptivo.

Se hizo una revisión documental y de forma electrónica al desempeño de empresas tecnologías financieras que se encuentran en la región central del país; para así determinar los atributos para el diseño del modelo planteado.

En base a una serie de análisis de entornos económicos y administrativos en organizaciones de empresas de tecnologías financieras en Venezuela, donde se formulaban diseños estratégicos para atacar situaciones complejas y de impactos sistémicos que ocurrían dentro de estas organizaciones y que por tales motivos fueron el motor principal para develar un conjunto de atributos vinculados a la consecución de objetivos relacionados a la rentabilidad y utilidad en este tipo de empresas.

Tal como lo indica Pérez (2004) en sus reflexiones;

Lo sugerido aquí es que los estallidos de actividad emprendedora si ocurren en la realidad, pero como respuesta a una explosión de oportunidades. Las habilidades innovadoras se manifiestan cuando aparece un nuevo paradigma tecnoeconomico definiendo un espacio amplio y nuevo para el diseño, para nuevos productos y grandes ganancias, capaz de inflamar la imaginación de los nuevos emprendedores potenciales. (p.54)

La investigación generó ciertas categorías de análisis que de una forma u otra permiten desde una perspectiva dialógica describir por qué los factores estratégicos planteados y definidos en el inicio de las operaciones normales de este tipo de emprendimientos tecnoeconomicos no se traducen en logros/resultados escalables en el tiempo, todo esto en sintonía e interacción constante con el ambiente altamente complejo que experimenta Venezuela desde el 2020 hasta nuestros días. (BCV, 2022).

Estas categorías son las siguientes (Osto,2023):

- Mapa estratégico.
- Estrategias multidimensionales.
- Entornos complejos.
- Sistemas complejos.
- Beneficios – rentabilidad.
- Curvas de desempeño.
- Tiempo de ejecución.

Desde una visión multifactorial el autor Osto (2023) define la Integración Estrategias Definidas (IDS, por sus siglas en inglés), en las empresas tecnologías financieras

(*fintech*), de la siguiente manera:

Al hecho de compactar las diferentes estrategias que se desarrollan en el transcurso de las operaciones normales de una empresa (fintech) para así no dejar a un lado sesgos estratégicos que afecten el desempeño de los objetivos empresariales relacionados a la rentabilidad-utilidad de la organización. (p.108).

RESULTADOS

DEMOSTRACIÓN DE UN CONSTRUCTO TEÓRICO (MODELO)

a) Presentación

La Estrategias Integrales Definidas (IDS) es una percepción conceptual por parte del autor de este artículo para determinar y detectar deficiencias o prevenir irregularidades dentro del mapa o margen estratégico de la empresa *fintech*, estos mapas están muy claramente definidos en la planificación estratégica que la empresa se plantea en el inicio de sus operaciones en concordancia específica con la misión, visión, valores y objetivos empresariales; cabe destacar que en Venezuela existe un mercado financiero atípico a las condiciones imperantes de la economía; condiciones limitadas por un ambiente de improvisación, cambios emergentes de la economía, impactos tecnológicos, ambientes turbulentos, entre otras consideraciones multifactoriales y de tipo sistémicas.

A partir de las reflexiones de Ohmae (2007), la noción de Integrar Estrategias Definidas (IDS) ha respondido a la necesidad de realizar un aporte a las diferentes escuelas de pensamientos estratégicos (Román, 2012) y al conocimiento en las mejoras de los métodos de medición de resultados de gestión empresarial, en áreas organizacionales que no son atendidas de forma eficiente como consecuencia del desorden, caos o improvisaciones por parte de los directivos y/o colaboradores de las empresas de tecnologías financieras.

Para las empresas de tecnologías financieras en Venezuela la adopción de las IDS debe comenzar por el diseño del mapa estratégico donde van a estar contempladas las

diferentes vías teóricas gerenciales para el logro de los resultados acordes al modelo de negocios de la *fintech*, es importante acotar que si este modelo de negocios no es compatible a los diferentes cambios que suceden en la economía del país es necesario cambiar, tal como lo dijo Hamel (2000) ya hace 13 años y que aun sus reflexiones siguen vigentes:

En un mundo discontinuo los modelos de negocios no duran para siempre, y cuando empiezan a decaer, la tentación es invertir energía y capital humano en mejorar la ineficiencia del modelo operativo existente; pero una mejor ejecución no arregla un concepto comercial inoperante, de todas maneras, se necesita inventar nuevos modelos de negocios o reutilizar dramáticamente los existentes. (p.205)

Por consiguiente, para llevar a cabo un reacomodo o cambio en los modelos de negocios de las *fintech* en Venezuela es necesario plantearse estrategias no lineales, de acuerdo a la realidad económica y compleja que el mercado financiero venezolano.

b) Principios Epistemológicos

Este artículo científico se fundamentó en la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morín, que aborda el conocimiento científico desde una visión holística que involucra factores humanos, corporativos, culturales y procesos interactivos con entornos ambivalente; con los objetivos principales de comprender, explicar y establecer un dialogo con la realidad en la cual están ubicadas las empresas de tecnologías financieras en Venezuela, consideradas como un todo; y así mismo soportadas en la Teoría de los Sistemas Complejos de Rolando García para comprender y entender la interrelación dinámica y sustancial de los elementos gerenciales del sistema y las disciplinas tomadas en el área de administración estratégica de forma simultánea.

c) Propósito

En la vida práctica, se espera incorporar nuevos conocimientos y saberes en materia de administración estratégica de forma que estén disponibles para ser accedidos y abordados por las personas, la academia científica, la sociedad organizada y la humanidad.

d) Aproximación Teórica de IDS

El mapa estratégico es definido por áreas tácticas que se deben integrar para lograr la adopción rápida en caso de cambios en los modelos de pensamientos gerencial de los colaboradores como consecuencia de los cambios bruscos que suceden en el entorno económico venezolano.

Dado un intervalo de gestión definida por planificación estratégica o plan estratégico [Ea, Eb] en el que, para cada uno de sus puntos x llamados estrategias (metas u objetivos), se define una fórmula o proyecto estratégico $E(x)$, en función de esos objetivos y metas empresariales, que es mayor o igual que el objeto social de la empresa dentro del mapa estratégico [Ea, Eb]; se llama modelo IDS de la formulación o proyecto estratégico entre las estrategias a y b, al área funcional de la porción del mapa estratégico que está limitada por el proyecto empresarial o plan de negocios.

Proyecto estratégico (E(x)): *Escalabilidad de la fintech en Venezuela.*

Plan estratégico (Intervalo (Ea, Eb)): *Lograr mantener en el tiempo los servicios financieros que ofrece la fintech.*

Objeto social de la fintech: Ofrecer productos y servicios financieros a un determinado mercado meta. (Ejemplo: créditos al consumo).

Intervalo de tiempo (a,b): Visión empresarial definido en el plan estratégico.

Cuadro 1. Estrategias comerciales de la *fintech*

Símbolo	Estrategias	Beneficios	Intervalo de Tiempo
E1	Estrategias de marketing relacionadas a la <i>fintech</i>	\$	2 años
E2	Uso eficiente de las redes sociales	\$	3 años
E3	Creación de contenido financiero de valor	\$	1 año
E4	Mantenimiento efectivo de la marca a través del tiempo	\$	1 año
E5	Generar compromisos en la cartera de clientes	\$	2 años
E6	Actualizar sistema software <i>fintech</i> de forma periódica	\$	2 años
E7	Desarrollar soluciones financieras a escala mundial	\$	4 años

Fuente: Elaboración propia (2023).

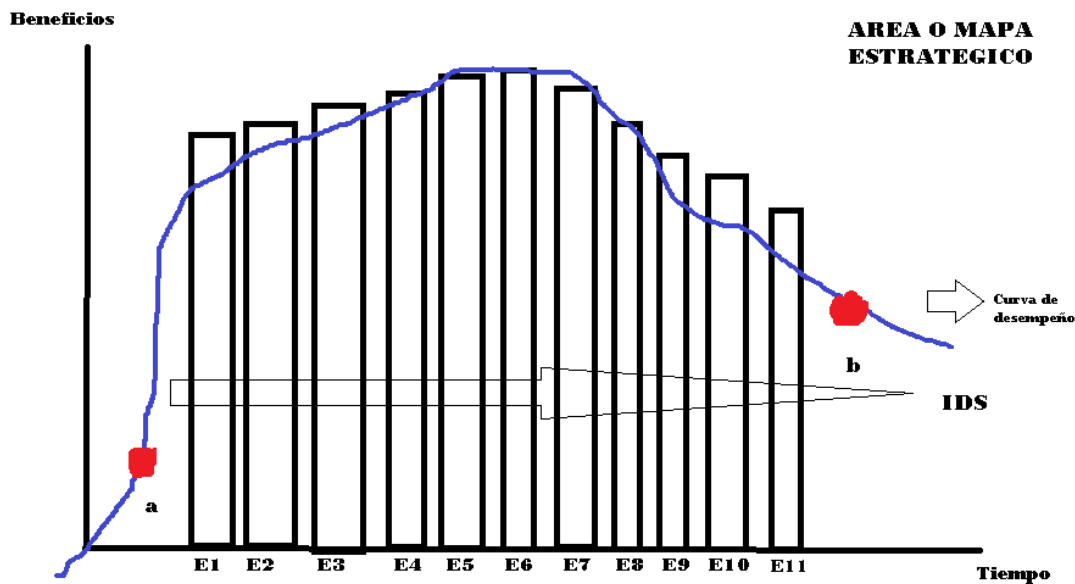


Figura 3. Área o mapa estratégico

Fuente: Osto, R. (2023).

La distancia entre los puntos a y b es la visión estratégica. Mientras más ineficiente son las estrategias (x) es más larga la distancia para alcanzar los objetivos; mientras más eficaz la estrategia, y más integrada, es más corta la distancia para lograr los objetivos; sin embargo pueden variar los factores de decisión.

En los momentos de negociación entre colaboradores, distribuidores, proveedores, clientes y todo ente que conforme el grupo de apoyo o stakeholders de la *fintech* se deben buscar brechas que puedan cerrarse e integrar las estrategias para así de esta forma alcanzar los objetivos planteados dentro del marco de la visión, misión y objetivos trazados desde el origen de la planificación estratégica. (Ver fig.4).

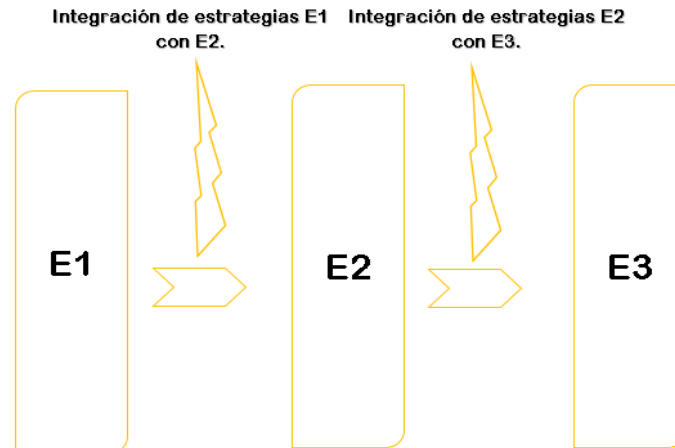


Figura 4. Integrar las estrategias definidas en el mapa

Fuente: Elaboración propia (2023).

¿Cómo se podría saber en qué condición está la distancia entre una estrategia y la subsiguiente en el mapa estratégico a medida que se obtiene desempeño a partir del punto cero u objeto social de la organización?

Sin beneficio no existe innovación, se integran estrategias para crecer en el área estratégica y tener rentabilidad, llegar a la meta u objetivo, invertir y seguir creciendo de forma escalable; en contraste a lo que indica (Hamel, 2000) en sus reflexiones, este autor presenta en primer lugar innovar y llevar métricas que miden tales innovaciones en vez de realizar una integración de estrategias para obtener rentabilidad, crecer en el negocio y después innovar con tales beneficios.

Los beneficios no son constantes, de ahí la aseveración que nada es lineal; entonces el volumen estratégico, de forma abstracta, se puede definir como el producto de los beneficios por el tiempo para alcanzar los objetivos empresariales, dándole seguimiento a los beneficios obtenidos y acumulados.

Dado el intervalo de tiempo de 1 a 5 años, tenemos la siguiente afirmación:

Volumen estratégico = Beneficios X Tiempo del mapa estratégico

Volumen estratégico = Cantidad de U.M. x (1;5)

El tiempo del mapa estratégico (TME) es el horizonte entre los puntos a y b, es decir:

a) : 1 **TME = PLAN DE NEGOCIOS Y PROYECCIONES**

b) : 5

U.M.: Unidades Monetaria

Las estrategias en las empresas de tecnologías financieras en Venezuela se miden a través de indicadores de gestión (Kpl's) proporcionado por un software bancario adecuado para tal fin; por consiguiente se debe definir un sistema de indicadores acorde a las soluciones organizacionales de la empresa de *fintech*, en donde se suma toda el área estratégica (mapa estratégico) debajo de la curva de desempeño (Ea,Eb) en cualquier punto (a,b). El objetivo principal es el de generar rentabilidad y rendimiento acumulado al integrar las estrategias definidas en el plan estratégico.

Condiciones multifactoriales tienen que generar todas las estrategias posibles, apoyadas en la tecnología de vanguardia que proporcionan los diferentes software y aplicaciones financieras, con el fin último de alcanzar objetivos generales y específicos que permitan una mayor consolidación de mercado en el ecosistema *fintech* venezolano.

Los entornos en el mercado financiero son cambiantes y llenos de muchas turbulencias que incide en el trabajo de los líderes y colaboradores; sofocando a veces las iniciativas para el desarrollo de nuevas soluciones y productos financieros; por consiguiente es ideal aplicar todas las estrategias enmarcadas en la planificación estratégica; pero a veces por situaciones de contingencias no es posible efectuar tal proceso; por lo tanto es indispensable integrar estrategias definidas lo más posible en las empresas de tecnologías financieras.

El autor Chandler (Citado en Chiavenato 2004) condujo una investigación referente a la integración de recursos que la organización establece para la adopción de las estrategias a las estructuras de las empresas y así lograr una secuencia de objetivos organizacionales; en contraste a esta postura se considera la integración de las estrategias definidas en el mapa estratégico previamente establecido en vez de integrar

recursos que a larga pueda generar inconvenientes (Gastos) al modelo de negocio de las empresas de tecnologías financieras en Venezuela.

Es importante la reflexión de Osto (2023).

Al realizar aproximaciones de los intervalos estratégicos entre (a,b) podemos determinar con mayor exactitud la eficiencia del sistema (mapa u área estratégica) y por ende la optimización de los procesos empresariales. Los beneficios (B(t)) de la empresa consultora dependen de los objetivos alcanzados (Ot), mientras más tiendan a acoplarse o integrarse las estrategias mejor es la aproximación a la eficiencia u optimización del área estratégica bajo la curva de desempeño. (p.127).

CONCLUSIÓN

El pensamiento no lineal se debe integrar a la cultura y experiencia de los colaboradores en la fintech, tratar de visualizar situaciones complejas relacionadas al ecosistema de estas empresas en Venezuela y a los cambios que puedan suscitarse dentro del marco regulatorio; así de esta forma se podrá disminuir factores de incertidumbres que puedan agobiar a los procesos financieros que se dan en las empresas de tecnologías financieras venezolanas.

Es imperativo adoptar las IDS en las fintech en Venezuela por cuanto siempre se van a presentar situaciones complejas ante un entorno con alto impacto tecnológico, un mercado cambiante y unos clientes más exigentes.

En este mismo orden de ideas, el presente artículo científico constituye una guía referencial que puede servir para estudios posteriores en el campo de las ciencias administrativas y en las fintech venezolanas. Por cuanto debe existir hoy en día una estrategia comercial que se adapte a este tipo de industrias en Venezuela y que sirva para un desarrollo escalable para enfrentar a un mercado altamente disruptivo.

REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo (2022). Fintech en America Latina y El Caribe. Un ecosistema consolidado para la recuperación. Sarah Schineller (A&S Information

- Partners, LLC). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>
- Drucker P. y Nakauchi, I. (1997). Drucker habla sobre Asia. Editorial Norma. Bogotá – Colombia.
- Casanueva, H.; Sabat, R; Gutiérrez, M; Aqueveque, M.; Zugasti, I. (2022). Prospectiva del siglo XXI. Entender las mega-tendencias y la nueva globalización para construir futuros desde la prospectiva estratégica. Fripp/Editor. Buenos Aires, Republica de Argentina.
- Chisti, S. & Barberis, J. (2016). El Futuro es Fintech. Una guía para inversores, emprendedores y visionarios para entender la nueva revolución tecnológica. Ediciones Deusto. Reino Unido.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma. Ed. Ediciones Mc.Graw Hill Interamericana. Ciudad de México, México.
- García, R. (2000). El conocimiento en construcción: De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de los sistemas complejos. España, Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- García, R. (2006). Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. España, Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- Hamel, G. (2000). Liderando la Revolución. Grupo editorial norma interés general. Harvard Business School Press. Bogotá, Colombia.
- Banco Central de Venezuela. Índice nacional de precios al consumidor (2022).Índice mensual Agosto 2022, de <http://www.bcv.org.ve/estadisticas/consumidor>
- Martínez, T. (2020). Fintech en el sistema bancario: Sus externalidades positivas y la necesidad de un nuevo marco regulatorio. Revista venezolana de legislación y jurisprudencia. Num. 13, pp 241-277.
- Martínez, L. y Mercado, N. (18 de Marzo de 2023). Nuevos paradigmas y desafíos en la gerencia estratégica, considerando el impacto de las Tics. [Discurso principal]. Clase magistral en edificio postgrado FACES-UC.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2008). The Executive Premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. Barcelona – España.
- Núñez, A.; Rivas, L.; Villanueva, E.; Mejía, P.; Montoya, C.; Jaraba, I. (2020). Riesgo Estratégico. Editorial EAFIT-ASEU. Medellín, Colombia.
- Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Ediciones FACES-UCV Caracas – Venezuela.

- Morín, E. (2005). Introducción al Pensamiento Complejo. España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- Ohmae, K. (2007). La Mente del Estratega, el arte de Japón en el mundo de los negocios. Ediciones Mc. Graw Hill. Aravaca – Madrid.
- Osto P. Richard N. (2023). Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Volumen 7, Número 13. Enero-Junio 2023 Online ISSN:2957-3696 • Print ISSN:1317-3337
- Román, O. H., Arbeláez, G. y Patiño, C. A. (2012). Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. Gestión & Desarrollo, 9 (1), 51-78.
- Rodríguez, A. y Rodríguez A. L. (2019). Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en PyMEs de confección del departamento del Atlántico. Revista Espacios. (Colombia). Vol. 40 (N. 6) pag.26-40
- Pérez, C. (2004). Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza. Siglo XXI editores, S.A. de C.V. México, D.F.
- Pernia, A. (30 de Agosto 2016). Banca: La recesión llama a la puerta. Debates IESA. <http://www.debatesiesa.com/banca-la-recesion-llama-a-la-puerta/>
- Terry, G. y Franklin, S. (2000). Principios de Administración. Compañía editorial continental. Madrid, España.
- Varón, A. (2013). Constructos teóricos para abordar, de un modo investigativo, problemas entre marketing, producción y logística en las empresas colombianas. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, 29(49), 75-84