



**La inclusión financiera como fuente de ventaja competitiva: un estudio cualitativo del ecosistema Fintech colombiano desde la perspectiva directiva (2018–2025)**

**Financial inclusion as a source of competitive advantage: a qualitative study of the colombian Fintech ecosystem from the perspective of executives (2018–2025)**

**BREINER ARTURO UJUETA SALAS**

**Trabajo de grado**

**Asesora**

**Maria Alejandra Gonzalez-Perez**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MEDELLÍN**

**2026**

## **La inclusión financiera como fuente de ventaja competitiva: un estudio cualitativo del ecosistema Fintech colombiano desde la perspectiva directiva (2018–2025)**

Breiner A. Ujueta

Directora: María Alejandra Gonzalez-Perez

Maestría en Ciencias de la Administración – Universidad EAFIT

### **Resumen**

Las Fintech, como empresas que integran finanzas y tecnología, se han consolidado desde la década de 2010 y especialmente a partir de 2015 según la literatura como un sector en crecimiento con potencial para ampliar la inclusión financiera en poblaciones marginadas. Sin embargo, persiste el debate sobre si este avance refleja inclusión genuina o simples indicadores de digitalización. Desde la Teoría Basada en Recursos de Jay Barney, la ventaja competitiva sostenida no depende de la tecnología o el capital, sino de la capacidad de movilizar recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles junto con capacidades directivas que permiten explotarlos de manera estratégica. Mediante un estudio de caso cualitativo del ecosistema Fintech colombiano, logramos identificar que la inclusión financiera trasciende el acceso básico a productos de crédito y ahorro por parte de poblaciones tradicionalmente excluidas y exige su uso efectivo y sostenido. Asimismo, encontramos que la diferenciación competitiva entre las empresas del ecosistema se origina en intangibles movilizados por los equipos directivos, como la visión estratégica del talento humano, la incorporación de la educación financiera del usuario en la gestión operativa y la capacidad de transformar barreras regulatorias en oportunidades de innovación, lo cual aporta claves para repensar la relación entre estrategia, tecnología e inclusión en contextos emergentes.

**Palabras clave:** Fintech, inclusión financiera, ventaja competitiva, teoría basada en recursos, capacidades directivas, estrategia.

### **1. Introducción**

Desde comienzos de la década de 2010, impulsadas por la digitalización acelerada posterior a la crisis financiera global de 2008, las empresas Fintech han emergido como actores clave

en la transformación de los mercados financieros en países emergentes (Ozili, 2021). La literatura distingue entre la noción amplia de tecnología financiera, entendida como el conjunto de innovaciones digitales aplicadas a los servicios financieros, y el concepto organizacional de empresa Fintech, que alude a empresas cuyo modelo de negocio depende estructuralmente de dichas tecnologías para ofrecer productos financieros alternativos, más accesibles o más eficientes (Arner et al., 2020b; Gomber et al., 2017; Zetsche et al., 2017a). En Colombia, este fenómeno ha adquirido relevancia estratégica: el país cuenta con uno de los ecosistemas Fintech más dinámicos de América Latina, con un crecimiento anual promedio del 20 % desde 2020 y proyecciones de más de 500 empresas activas para 2030 (Colombia Fintech, 2024). No obstante, este crecimiento ocurre en un contexto de desigualdad persistente: solo el 35,3 % de la población adulta de Colombia accede a crédito formal, mientras la informalidad y el uso intensivo del efectivo continúan limitando la inclusión financiera (Superintendencia Financiera, 2023). Esta tensión entre expansión digital y exclusión plantea un desafío para la gestión estratégica de los líderes del sector, quienes deben comprender cómo transformar la inclusión en una fuente de ventaja competitiva sostenida.

La literatura ha descrito a las Fintech como catalizadores de inclusión y eficiencia (Arner et al., 2020a; Leong et al., 2017; Zetsche et al., 2017a). No obstante, estudios recientes advierten que la digitalización no garantiza inclusión genuina, sino que puede reproducir nuevas formas de exclusión si no se acompaña de educación financiera, confianza institucional y mecanismos regulatorios adaptativos (Del Sarto & Ozili, 2025; Nguyen & Mogaji, 2022; Ozili, 2021). En este sentido, la Asociación Colombia Fintech (2024) propone entender la inclusión como un proceso multidimensional que integra acceso, uso efectivo y construcción de historial crediticio. Con el fin de contrastar esta perspectiva desde la realidad organizacional, realizamos entre junio y julio de 2025 una serie de entrevistas semiestructuradas a directivos de nueve empresas del ecosistema Fintech colombiano, en el contexto de un estudio de caso cualitativo orientado a comprender la dimensión estratégica de la inclusión. Los directivos entrevistados reforzaron esta visión al señalar que la inclusión adquiere sentido estratégico cuando se convierte en eje organizacional y articula tecnología, talento y regulación de manera coherente con la sostenibilidad del negocio.

Desde el campo de la administración, la Teoría Basada en los Recursos (RBV) de Barney et al., (2021); Barney (1991), aporta un marco explicativo para comprender este fenómeno. La RBV sostiene que la ventaja competitiva sostenida no proviene de recursos tangibles como el capital o la tecnología, fácilmente imitables, sino de la movilización de recursos intangibles —valiosos, raros, inimitables y no sustituibles— que, al ser orquestados estratégicamente, generan diferenciación (Sirmon et al., 2007, 2010, 2011). Teece (2007) y Perifanis y Kitsios, (2023) amplían este enfoque introduciendo la noción de capacidades dinámicas y orquestación digital, enfatizando el rol del liderazgo en integrar la tecnología con las capacidades humanas y organizacionales. En consecuencia, la tecnología no constituye un fin en sí misma, sino un medio cuyo valor depende de cómo los líderes la articulan dentro de la estrategia (Gupta & Kanungo, 2022; Mikalef & Pateli, 2017).

Pese al crecimiento de la literatura sobre Fintech e inclusión, persisten brechas analíticas. En primer lugar, predomina un enfoque tecnocéntrico que asume que la digitalización conduce automáticamente a la inclusión (Mhlanga, 2020; Ozili & Mhlanga, 2024). En segundo lugar, existen pocos estudios que analicen cómo las capacidades directivas convierten la inclusión en una estrategia competitiva en mercados emergentes (Ediagbonya & Tioluwani, 2023). En tercer lugar, la mayoría de las investigaciones en América Latina se concentra en indicadores de acceso, sin examinar los procesos internos de gestión y aprendizaje que sostienen la ventaja (Arner et al., 2020b). Por ello, esta investigación se orienta a comprender cómo los líderes Fintech colombianos articulan recursos y capacidades para convertir la inclusión en diferenciación.

A partir de estos vacíos conceptuales y empíricos, formulamos un conjunto de preguntas de investigación que permiten abordar la complejidad del fenómeno desde distintos niveles analíticos. En investigaciones cualitativas de carácter interpretativo, resulta pertinente trabajar con varias preguntas cuando el propósito no es probar relaciones causales, sino comprender cómo interactúan dimensiones estratégicas, organizacionales e institucionales que no pueden capturarse mediante un único interrogante, como señalan Eisenhardt y Graebner (2007) y Gioia et al., (2012). Desde esta perspectiva, nuestras preguntas orientadoras son las siguientes:

(1) ¿cómo integran las Fintech la inclusión financiera dentro de su estrategia competitiva?

(2) ¿qué capacidades intangibles movilizan los directivos para transformar la inclusión en ventaja sostenida?

(3) ¿cómo inciden las restricciones regulatorias y culturales en la orquestación de recursos?

(4) ¿de qué manera la educación financiera y la gestión del talento fortalecen la sostenibilidad de la inclusión?

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo e interpretativo mediante un estudio de caso del ecosistema Fintech colombiano, lo que permite comprender las tensiones entre propósito social y rentabilidad, así como las capacidades de adaptación que caracterizan a las organizaciones líderes. Los hallazgos del análisis mostraron que la ventaja competitiva no surge de la tecnología en sí misma, sino de la capacidad de los directivos para articular recursos humanos, institucionales y educativos en torno a la inclusión, integrándola como eje estratégico del negocio.

El análisis cualitativo de entrevistas confirmó esta perspectiva. Los directivos del ecosistema Fintech colombiano describen la inclusión como un proceso que trasciende el acceso digital, exigiendo educación financiera, acompañamiento y confianza del usuario. Reconocieron además que la regulación, en particular la tasa de usura limita el acceso formal de segmentos de alto riesgo, aunque también impulsa la innovación en productos alternativos y alianzas locales. Estas interpretaciones revelan que las organizaciones competitivamente resilientes son aquellas que transforman las restricciones en oportunidades estratégicas y fortalecen sus capacidades intangibles mediante aprendizaje continuo y visión institucional. (Perifanis & Kitsios, 2023).

Este artículo analiza cómo las empresas que conforman el ecosistema Fintech colombiano comprenden e integran la inclusión financiera dentro de su estrategia organizacional. Argumentamos que la ventaja competitiva sostenida no se origina en la adopción tecnológica por sí sola, tradicionalmente presentada en la literatura como el motor central de la innovación financiera, sino en la capacidad directiva para transformar la inclusión en un propósito estratégico. A diferencia de enfoques previos que asumen que la digitalización amplía el acceso de manera automática, proponemos que la diferenciación surge cuando los líderes movilizan intangibles organizacionales, como el talento humano, la educación

financiera dirigida al usuario y la habilidad para reinterpretar las restricciones regulatorias como oportunidades de innovación. Desde esta perspectiva, la tecnología cumple un papel instrumental: su valor estratégico depende de la forma en que los directivos la integran con recursos humanos, institucionales y relacionales, lo que configura un enfoque de inclusión financiera capaz de generar ventajas competitivas sostenidas.

Este trabajo es de naturaleza exploratoria porque examina un fenómeno escasamente estudiado: el uso de la inclusión financiera como recurso estratégico por parte de los líderes del ecosistema Fintech en un mercado emergente. Adoptamos un enfoque cualitativo interpretativo orientado a comprender cómo los directivos articulan tecnología, capacidades organizacionales y restricciones institucionales para generar ventajas competitivas, apoyados en la Teoría de Recursos y Capacidades y en la Orquestación de (Barney, 1991; Perifanis & Kitsios, 2023; Sirmon et al., 2010). El análisis del caso colombiano permite identificar patrones directivos que explican cómo la inclusión financiera adquiere valor estratégico en un entorno institucional dinámico y en transformación.

Con el fin de desarrollar esta contribución, el artículo se organiza en seis secciones. La sección 2 presenta el marco teórico, en el que se articula la literatura sobre inclusión financiera, recursos y capacidades, y orquestación directiva. La sección 3 describe la metodología y el diseño del estudio de caso. En la sección 4 se exponen los hallazgos empíricos derivados del análisis cualitativo. La sección 5 desarrolla la discusión y las proposiciones teóricas que emergen del estudio. Finalmente, la sección 6 presenta las conclusiones, las limitaciones de la investigación y las líneas de trabajo futuras.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 La inclusión financiera**

La inclusión financiera ha despertado un interés creciente entre economistas del desarrollo, investigadores en finanzas, formuladores de política y organismos multilaterales desde comienzos de la década de 2010, debido a su potencial para reducir la pobreza, fomentar la equidad y dinamizar el crecimiento económico (Banna et al., 2022; Demirgüç-Kunt et al., 2020; Ozili, 2021). Sin embargo, los estudios recientes muestran que el acceso a productos financieros no garantiza inclusión efectiva si no existen capacidades sociales, institucionales y tecnológicas que faciliten su apropiación por parte de los usuarios (Ediagbonya &

Tioluwani, 2023; Ha et al., 2025). En este sentido, la inclusión ha dejado de ser entendida como una meta exclusivamente social para convertirse en un componente estratégico de las organizaciones, particularmente en los ecosistemas Fintech que operan en contextos emergentes (Arner et al., 2020b; Leong et al., 2017).

El surgimiento de las Fintech ha transformado los sistemas financieros tradicionales al introducir modelos que integran innovación tecnológica, servicios personalizados y estructuras organizativas más ágiles (S. Chen et al., 2023; Demir et al., 2022). Este fenómeno no solo redefine las dinámicas competitivas, sino también los mecanismos mediante los cuales las empresas generan y distribuyen valor (Haddad & Hornuf, 2019; Senyo & Osabutey, 2020). En América Latina, las Fintech han adquirido un papel catalizador para la inclusión financiera, pues operan en entornos marcados por elevada informalidad, amplias brechas de acceso al crédito formal y niveles persistentes de desigualdad socioeconómica que dificultan la participación plena de amplios segmentos de la población en el sistema financiero (Colombia Fintech, 2024; Del Sarto & Ozili, 2025; Rincón Cárdenas, 2024).

Autores como Ozili (2018, 2021) y Arner et al. (2020) destacan que la inclusión financiera digital es un proceso de innovación institucional más que tecnológica, donde la confianza, la educación financiera y la regulación determinan el alcance del impacto. Así, la inclusión financiera debe gestionarse como una estrategia organizacional de doble propósito, que vincula la sostenibilidad social con la eficiencia económica (Kishor et al., 2025; Lyons et al., 2022). Desde esta perspectiva, las Fintech se convierten en agentes de transformación que dependen de la visión de sus directivos para traducir los avances tecnológicos en procesos inclusivos sostenibles (Leong et al., 2017; Mhlanga, 2020).

El enfoque ecosistémico enfatiza que la inclusión no emerge de la acción individual de una empresa, sino de la colaboración entre actores públicos, privados y comunitarios (Adner & Helfat, 2003; Iansiti & Levien, 2004). Este marco relacional sugiere que la ventaja competitiva de las Fintech radica en su capacidad para articular alianzas estratégicas que integren conocimiento local, redes de confianza y capacidades tecnológicas (Khan & Khan, 2024; Senyo & Osabutey, 2020).

En contraste con esta visión desde la literatura, el análisis de las entrevistas realizadas a directivos del ecosistema Fintech colombiano mostró que la inclusión no se limita a la

formación de alianzas, sino que se configura a través de la educación del consumidor, la gestión deliberada del talento humano y la capacidad directiva para adaptarse a marcos regulatorios cambiantes. Este contraste revela que, en la práctica, la inclusión adquiere valor estratégico cuando los líderes integran estas dimensiones intangibles dentro de la estructura misma de la organización.

La literatura reciente sobre innovación inclusiva destaca que la inclusión posee un valor estratégico cuando las organizaciones la incorporan en su propósito y en sus decisiones de largo plazo, en lugar de tratarla únicamente como un objetivo social o regulatorio (Kivimaa & Kern, 2016; Vasishta et al., 2024). Desde esta perspectiva, la inclusión financiera no solo amplía mercados, sino que también refuerza la legitimidad social de las empresas y fortalece su sostenibilidad en el tiempo (Kishor et al., 2025). En este sentido, las empresas Fintech pueden concebir la inclusión como un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenidas cuando se gestiona mediante liderazgo directivo, aprendizaje organizacional y orquestación interorganizacional de recursos clave (Barney, 1991; Sirmon et al., 2010; Teece, 2007).

## **2.2 La Teoría de Recursos y Capacidades y la orquestación directiva de recursos**

La Teoría Basada en los Recursos (RBV) sostiene que las ventajas competitivas surgen de la posesión y el aprovechamiento de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Jay Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Con el tiempo, esta visión evolucionó hacia un enfoque más dinámico, en el cual la habilidad de los líderes para reconfigurar recursos condiciona la permanencia de la ventaja competitiva (Eisenhardt & Martin, 2017; Teece, 2007). La RBV ha sido ampliamente utilizada para explicar cómo las empresas de tecnologías emergentes logran diferenciarse mediante la movilización de capacidades intangibles, conocimiento y talento humano (Mikalef & Pateli, 2017; Perifanis & Kitsios, 2023).

No obstante, varios autores señalan que la RBV tradicional subestima el papel de la dirección en la creación de valor (Makadok, 2001, 2003; Peteraf, 1993). Sirmon et al., (2007, 2010, 2011) introdujeron el concepto de orquestación de recursos, destacando que los directivos no solo administran activos, sino que los estructuran, integran y despliegan estratégicamente

para crear ventaja. Este enfoque amplía la RBV al reconocer la función del liderazgo en el desarrollo, combinación y renovación de recursos dentro de contextos cambiantes (Amis et al., 2020; Sirmon et al., 2010).

Teece (2007) y Helfat y Peteraf (2003) complementan esta perspectiva con la noción de capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad organizacional para integrar y reconfigurar competencias frente a entornos de alta incertidumbre. En el caso de las Fintech, estas capacidades se manifiestan en la adaptación a las regulaciones, la innovación en modelos de negocio y la gestión del talento (Arner et al., 2020b; Y. Chen & Bellavitis, 2020). La interacción entre recursos tangibles (tecnología, capital) e intangibles (conocimiento, relaciones, reputación) se convierte así en el eje de la creación de valor (Barney & Arikan, 2005; Senyo & Osabutey, 2020).

Desde la perspectiva de la orquestación directiva, el liderazgo actúa como una capacidad metadinámica que permite alinear objetivos estratégicos, tecnología y propósito social (Sirmon et al., 2011; Teece, 2007). En los ecosistemas Fintech, los directivos enfrentan el desafío de coordinar recursos distribuidos en redes interorganizacionales donde la colaboración es esencial (Adner & Helfat, 2003; Zetsche et al., 2017b). Esto requiere habilidades de negociación, aprendizaje colectivo y gestión del conocimiento (Mukherjee et al., 2022; Senyo & Osabutey, 2020).

La evidencia reciente muestra que la orquestación de recursos en entornos digitales no depende exclusivamente de la inversión tecnológica, sino de la capacidad de liderazgo para fomentar culturas organizacionales abiertas al aprendizaje y la experimentación (Gupta & Kanungo, 2022; Mikalef & Pateli, 2017; Perifanis & Kitsios, 2023). En este sentido, las Fintech que priorizan la formación de capital humano y la integración de equipos multidisciplinarios presentan mayores niveles de innovación e impacto social (Ha et al., 2025; Khan & Khan, 2024).

Por tanto, la orquestación directiva constituye el mecanismo a través del cual los recursos y capacidades se transforman en resultados organizacionales y sociales (Sirmon et al., 2010; Teece, 2007). Esta perspectiva es especialmente relevante en contextos emergentes, donde la volatilidad institucional y la escasez de recursos exigen estrategias de adaptación (Colombia Fintech, 2024; Kishor et al., 2025).

### **2.3 La inclusión financiera como capacidad estratégica orquestada por el liderazgo**

La convergencia entre la inclusión financiera y la Teoría Basada en Recursos revela un espacio fértil para el estudio de las ventajas competitivas. Ambas perspectivas comparten la premisa de que el valor se crea cuando las organizaciones movilizan estratégicamente activos intangibles, tales como conocimiento, confianza y capital humano (Barney, 1991; Teece, 2007). Sin embargo, en el contexto Fintech, estos recursos deben articularse mediante una dirección capaz de transformar la tecnología en inclusión efectiva (Ozili, 2021; Sirmon et al., 2011).

La inclusión financiera, cuando se gestiona desde la orquestación directiva, se convierte en una capacidad dinámica que permite a las organizaciones adaptarse, innovar y generar legitimidad en mercados emergentes (Del Sarto & Ozili, 2025; Senyo & Osabutey, 2020). Este enfoque vincula la estrategia con el liderazgo y posiciona al talento humano como un recurso central dentro de la organización (Leemann & Kanbach, 2022; Sirmon et al., 2011).

Desde una visión ecosistémica, el liderazgo adquiere un papel relacional: los directivos deben coordinar alianzas, promover aprendizaje y fortalecer la confianza interinstitucional (Adner & Helfat, 2003; Iansiti & Levien, 2004). Este tipo de liderazgo permite traducir la innovación tecnológica en resultados de inclusión, evidenciando que la competitividad no depende solo del acceso al capital o la tecnología, sino de la capacidad de los líderes para articular recursos dispersos en torno a un propósito común (Amis et al., 2020; Sirmon et al., 2010).

En el caso colombiano, los hallazgos de esta investigación mostraron que la educación financiera, la formación de talento y la capacidad de adaptación a los marcos regulatorios conforman los pilares que permiten transformar la inclusión financiera en una fuente de ventaja competitiva sostenida. Estas conclusiones coincidieron con las tendencias sectoriales reportadas por Colombia Fintech, (2024) y Finnovista, (2023), que destacan el papel central del liderazgo directivo en la consolidación de modelos inclusivos en mercados emergentes. Bajo esta perspectiva, la inclusión se configura como una capacidad estratégica orquestada por los directivos, quienes actúan como articuladores entre los objetivos sociales y los

económicos, y generan valor y legitimidad organizacional al integrar ambos propósitos dentro de la estrategia corporativa.

### **3. Metodología**

El artículo analiza los enfoques estratégicos y organizacionales mediante los cuales las empresas Fintech que operan en Colombia integran la inclusión financiera en sus modelos de negocio, al explorar cómo los directivos movilizan recursos, capacidades y liderazgo dentro de un ecosistema empresarial interconectado. Este fenómeno presenta un carácter emergente y complejo, donde convergen dimensiones tecnológicas, institucionales y humanas que requieren ser comprendidas desde una perspectiva holística. En consecuencia, se optó por un enfoque cualitativo de corte exploratorio, apropiado para fenómenos de los que aún se dispone de evidencia teórica limitada (Stake, 1995; Yin, 2018).

El enfoque cualitativo permite profundizar en los significados y percepciones que los actores atribuyen a sus prácticas estratégicas, priorizando la comprensión del proceso sobre la medición de resultados. Este tipo de investigación busca explicar cómo y por qué se producen ciertos comportamientos organizacionales en contextos donde la incertidumbre y la innovación tecnológica transforman las reglas tradicionales del mercado (Robson, 2011; Royo-Vela & Cuevas Lizama, 2022). De esta manera, la metodología seleccionada no solo pretende describir el fenómeno, sino también generar teoría sustantiva que contribuya a los debates contemporáneos sobre la ventaja competitiva en mercados emergentes.

El estudio adoptó un diseño de caso cualitativo, centrado en el ecosistema Fintech colombiano como unidad analítica principal en el período 2018–2025. Este período se seleccionó porque coincide con la etapa de conformación, crecimiento y consolidación de las empresas entrevistadas, todas creadas dentro de este rango temporal y representativas de la expansión reciente del sector Fintech en Colombia. El ecosistema constituye un sistema debido a la interdependencia entre empresas, reguladores, asociaciones gremiales y proveedores tecnológicos, cuya interacción genera dinámicas colectivas que no pueden explicarse desde el análisis de actores individuales.

Conforme a Yin (2018), esta configuración justifica un caso único holístico, dado que el interés analítico recae en el funcionamiento del sistema en su conjunto y no en unidades

embebidas. De manera complementaria, Stake (1995) resalta el valor de los estudios de caso cuando permiten comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los actores que los configuran. La selección de este diseño se sustenta en que el ecosistema Fintech colombiano ofrece una oportunidad única para examinar la articulación entre inclusión financiera, estrategia y liderazgo en un entorno institucional donde estas dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas y no pueden analizarse de forma aislada.

Asimismo, el estudio de caso se recomienda cuando el fenómeno es poco conocido y el objetivo es descubrir relaciones, mecanismos y significados más que confirmar hipótesis (Eisenhardt & Graebner, 2007). Este enfoque facilita la creación de teoría emergente a partir de la observación sistemática de los datos y promueve la comprensión de procesos organizacionales que evolucionan en interacción constante con su entorno institucional y tecnológico.

Dado que el ecosistema Fintech en Colombia inició su fase de consolidación alrededor de 2018, cuando el país registró un aumento sostenido en la creación de empresas del sector y el surgimiento de asociaciones gremiales formales como Colombia Fintech, el período de análisis 2018–2025 resulta adecuado para examinar su evolución estratégica. Este ecosistema combina actores con distintos niveles de madurez empresarial, desde *start-ups* tempranas hasta compañías medianas y una gran empresa consolidada, lo que permite observar una diversidad de prácticas y enfoques directivos.

En este contexto, el estudio de cualitativo se ajusta metodológicamente porque facilita comprender fenómenos donde las variables críticas no se encuentran completamente definidas y se necesita construir teoría desde el análisis profundo de un entorno particular. Según Eisenhardt (1989), este tipo de diseño es idóneo cuando el objetivo consiste en desarrollar interpretaciones teóricas a partir de datos cualitativos, mientras que Yin (2018) señala su utilidad para investigar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son evidentes.

### **3.1 Muestreo teórico y recolección de datos**

El estudio empleó un enfoque de muestreo teórico, apropiado para investigaciones cualitativas que buscan comprender fenómenos emergentes a partir de informantes con

conocimiento sustantivo del contexto (Glaser & Strauss, 2017; A. Strauss & Corbin, 1998). Bajo este criterio, se seleccionaron directivos capaces de aportar evidencia conceptual sobre la articulación entre inclusión financiera, estrategia y liderazgo en el ecosistema Fintech colombiano. La selección territorial se concentró en Bogotá y Medellín, ciudades que agrupan la mayor creación y actividad de empresas Fintech en Colombia (Colombia Fintech, 2024) y que ofrecieron condiciones favorables para el acceso a los participantes.

En total se realizaron nueve entrevistas semiestructuradas entre junio y julio de 2025. Antes de cada sesión, los participantes firmaron un consentimiento informado en el que se explicó el propósito académico del estudio, las condiciones de confidencialidad y el uso de la información exclusivamente para fines de investigación. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 60 a 90 minutos, se llevaron a cabo mediante videollamada (Microsoft Teams o Google Meet), se grabaron con autorización previa y se transcribieron de manera completa para su análisis. La técnica semiestructurada resultó pertinente porque permite explorar percepciones y razonamientos directivos en profundidad, manteniendo la comparabilidad entre casos sin restringir la espontaneidad de los informantes (Kallio et al., 2016; Sánchez, 2014).

El diseño metodológico se desarrolló en tres etapas. En primer lugar, se evaluó la pertinencia de la entrevista semiestructurada para captar significados, decisiones y procesos estratégicos en contextos empresariales complejos, siguiendo los criterios establecidos por Barriball y While, (1994). En segundo lugar, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva sobre inclusión financiera, estrategia y teoría de recursos y capacidades, lo que permitió definir las dimensiones analíticas que estructuraron la guía de entrevista: visión estratégica de la inclusión, recursos y capacidades movilizados, liderazgo y talento humano, y desafíos regulatorios y tecnológicos (Ha et al., 2025). En tercer lugar, se elaboró la guía de entrevista, que fue validada por dos investigadores expertos y un consultor del sector Fintech. Posteriormente se aplicó una prueba piloto con dos directivos de empresas no incluidas en la muestra final, lo que permitió ajustar el orden y la redacción de las preguntas según las recomendaciones metodológicas de estudios cualitativos (Krauss et al., 2009).

La muestra se conformó por tres mujeres y seis hombres que ocupaban posiciones de alta dirección como CEO, CFO, Founder, Co-Founder, Director de Finanzas y Director de

Investigaciones, roles fundamentales para comprender cómo se definen y ejecutan los lineamientos estratégicos relacionados con la inclusión financiera. Aunque el ecosistema Fintech incluye actores adicionales como reguladores, asociaciones y usuarios, el estudio se centró deliberadamente en la perspectiva directiva porque la movilización de recursos, la respuesta a la regulación y la orientación del propósito organizacional recaen principalmente en la alta gerencia. Incluir otros actores habría ampliado el alcance hacia un análisis multisectorial incompatible con el diseño de caso único holístico adoptado (Yin, 2018). Cada empresa participante fue codificada de manera anónima (F1 a F9) para asegurar la confidencialidad de la información.

<b>Código</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Rol en el ecosistema</b>	<b>Tamaño aproximado</b>	<b>Año de fundación</b>	<b>Segmento de enfoque</b>	<b>Duración de la entrevista</b>
<i>F1</i>	Bogotá	Plataforma de crédito digital	Pequeña	2018	Personas no bancarizadas	75 min
<i>F2</i>	Medellín	Billetera digital y pagos	Pequeña	2019	Comercios y microempresas	60 min
<i>F3</i>	Bogotá	Financiamiento colectivo (crowdfunding)	Mediana	2020	Emprendedores	90 min
<i>F4</i>	Medellín	Microcréditos con scoring alternativo	Pequeña	2020	Sectores informales	70 min
<i>F5</i>	Bogotá	Infraestructura de open banking	Grande	2019	Bancos y neobancos	65 min
<i>F6</i>	Medellín	Leasing tecnológico y crédito para activos	Mediana	2021	Consumidores subatendidos	80 min
<i>F7</i>	Bogotá	Educación financiera digital	Pequeña	2022	Usuarios con baja alfabetización	60 min
<i>F8</i>	Medellín	Crédito para pymes	Mediana	2021	Pequeñas empresas	90 min
<i>F9</i>	Bogotá	Marketplace financiero con servicios integrados	Mediana	2018	Usuarios finales B2C	85 min

Tabla 1. Resumen de las empresas entrevistadas

El enfoque de muestreo teórico permitió seleccionar los casos en función de su relevancia conceptual más que de su representatividad estadística (A. L. Strauss, 2017). Los criterios de selección incluyeron: (1) participación activa en iniciativas de inclusión financiera; (2) nivel

de madurez organizacional; y (3) diversidad de modelos de negocio y áreas tecnológicas dentro del ecosistema Fintech colombiano. El tamaño final de la muestra se determinó aplicando el principio de saturación teórica, alcanzado cuando las respuestas comenzaron a mostrar recurrencia en los temas y categorías emergentes (Charmaz, 2006; A. Strauss & Corbin, 1998). En coherencia con la lógica del estudio de caso cualitativo, el propósito no fue la generalización estadística, sino la comprensión profunda de los mecanismos y significados que explican la relación entre estrategia e inclusión financiera en un contexto dinámico y emergente.

#### **4. Hallazgos**

El análisis cualitativo se llevó a cabo con el software ATLAS.ti, lo que permitió garantizar trazabilidad, rigor y coherencia interpretativa en el tratamiento de los datos. Se codificaron 58 códigos primarios, reorganizados posteriormente en 19 categorías intermedias y sintetizados en cinco dimensiones agregadas mediante un proceso iterativo de comparación constante. Se elaboraron 24 memos analíticos que sirvieron para registrar reflexiones teóricas, vínculos emergentes entre categorías y tensiones conceptuales. Adicionalmente, se realizaron análisis de coocurrencias que permitieron identificar patrones transversales entre códigos como “propósito”, “confianza”, “acompañamiento”, “resiliencia”, “liderazgo” y “aprendizaje del cliente”. La saturación teórica se alcanzó en la entrevista ocho, momento en el que dejaron de emerger códigos novedosos.

Los hallazgos revelan que la inclusión financiera se concibe como una estrategia central, no como un componente periférico ni como una práctica de responsabilidad social. Los directivos entrevistados entienden la inclusión como un propósito organizacional que articula tecnología, talento humano, regulación y alianzas ecosistémicas. A continuación, se presentan las cinco dimensiones agregadas que emergieron del análisis.

Tabla 2. Sistema de codificación Atlas.ti

<b>Códigos primarios</b>	<b>Códigos secundarios</b>	<b>Dimensiones agregadas</b>
<b>Propósito, acceso, confianza</b>	Visión estratégica de inclusión	Estrategia organizacional inclusiva
<b>Liderazgo, talento, cultura de propósito</b>	Capacidades directivas y humanas	Capacidades estratégicas organizacionales
<b>Barrera normativa, riesgo, entorno institucional</b>	Paradoja regulatoria	Restricciones institucionales y resiliencia
<b>Educación, salud financiera, acompañamiento</b>	Aprendizaje del usuario	Educación financiera
<b>Alianzas, interdependencia, orquestación</b>	Innovación colaborativa	Innovación y visión de ecosistema

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas (F1–F9) y análisis en Atlas.ti.

#### 4.1 Lógica estratégica de la inclusión financiera

La primera dimensión muestra que, para los directivos entrevistados, la inclusión financiera constituye el eje articulador de la estrategia competitiva y no un resultado accesorio. La inclusión se interpreta como una forma de expansión del mercado, de construcción de reputación y de fortalecimiento de la legitimidad organizacional. Esta orientación aparece de manera consistente en las entrevistas y se expresa como parte central de la identidad del negocio.

Un directivo lo expresó así:

*“La razón de existir de nuestra empresa no está en otorgar crédito por otorgarlo. El objetivo es permitir que personas excluidas tengan una oportunidad real de entrar al sistema financiero. Cuando alguien que siempre ha sido rechazado o tratado como invisible logra acceder a un producto formal, se activa algo más que una transacción. Para nosotros es parte del propósito: lograr que los clientes tengan un camino hacia la movilidad social. Eso genera valor social, pero también genera valor estratégico, porque ese cliente que confía es*

*un cliente que permanece y recomienda. La inclusión no es un programa; es la esencia del modelo de negocio” (F1).*

Asimismo, otro gerente profundizó en la relación entre inclusión y expansión de mercado:

*“Cada cliente que formalizamos representa una apertura de mercado. No estamos compitiendo por los mismos clientes de siempre; nuestro reto es llegar a quienes el sistema no ha querido o no ha podido atender. Ese es el verdadero diferencial. Trabajamos para crear un mercado que para muchos no existe, pero que para nosotros es la base del crecimiento. En este sector, incluir es crecer” (F3).*

La evidencia empírica indica que la inclusión no se limita al acceso inicial al crédito, sino que se concibe como un proceso continuo que implica acompañar al usuario para garantizar su permanencia en el sistema financiero. Los líderes describen la inclusión como un “trayecto” más que como un “evento”, y distinguen entre inclusión “de acceso” e inclusión “efectiva”.

Un entrevistado lo explicó así:

*“La inclusión empieza cuando el cliente recibe un crédito, pero no termina ahí. El acceso es apenas el primer paso. La inclusión efectiva ocurre cuando esa persona logra utilizar el producto de forma responsable, empieza a comprender su capacidad financiera y genera historial crediticio. Ahí es cuando realmente se transforma su relación con el sistema. La inclusión es un camino; requiere tiempo, acompañamiento y coherencia estratégica” (F5).*

Estos testimonios evidencian que la inclusión es un componente estructural de la estrategia, que define la propuesta de valor, la identidad organizacional y el enfoque de crecimiento de las empresas analizadas.

#### **4.2 Orquestación directiva de capacidades y recursos intangibles**

La segunda dimensión mostró que el liderazgo directivo es fundamental para traducir la inclusión en ventaja competitiva. Los ejecutivos describen la estrategia inclusiva como un proceso que depende menos de la tecnología y más de la capacidad humana de orientar, inspirar y movilizar recursos hacia un propósito común.

Un entrevistado afirmó:

*“Nuestro liderazgo no depende de tener una estructura jerárquica fuerte. Se basa en la capacidad de inspirar, de hacer que el equipo crea en el propósito. La tecnología puede ser igual para todos, pero la visión no. La diferencia está en cómo el equipo entiende la misión y en cómo la dirección transmite ese sentido estratégico. Nada funciona si la gente no está alineada. El talento es la verdadera capacidad que nos permite transformar inclusión en competitividad” (F2).*

Otro directivo profundizó en este aspecto:

*“En este sector cualquiera puede tener tecnología; lo difícil es tener la gente correcta. Hemos invertido años en construir un equipo que entiende por qué hacemos lo que hacemos. Lo más complejo ha sido crear una cultura donde la inclusión no sea un discurso, sino una práctica diaria. Cuando alguien entra a la empresa, no le explicamos qué tiene que hacer, sino por qué lo hace. Esa convicción es lo que sostiene la estrategia” (F7).*

La orquestación de capacidades se expresa también en la forma en que los directivos construyen entornos de aprendizaje organizacional:

*“Aquí no existe el error como castigo. Si un cliente entra en mora, revisamos qué pasó, qué señales ignoramos, qué podíamos haber hecho mejor. Cada analista aprende del caso, cada líder revisa procesos, cada decisión se convierte en conocimiento. Esa cultura del aprendizaje continuo es lo que nos permite crecer sin perder nuestra identidad. La inclusión no puede gestionarse con modelos estáticos; requiere líderes que aprendan, desaprendan y vuelvan a aprender” (F4).*

La evidencia sugiere que la ventaja competitiva se configura a partir de capacidades intangibles, como la cultura, la cohesión organizacional y el liderazgo, que los directivos movilizan para sostener la estrategia inclusiva. Estas capacidades funcionan como activos VRIN (Barney, 1991) que no pueden ser imitados con facilidad.

### **4.3 Tensiones institucionales y respuestas adaptativas**

La tercera dimensión identifica la paradoja regulatoria como la principal tensión enfrentada por las Fintech. Los líderes consideran que los marcos regulatorios vigentes fueron diseñados

para la banca tradicional y no para modelos de negocio que atienden poblaciones de mayor riesgo financiero.

Un directivo explicó:

*“Las tasas de usura funcionan como un techo que no reconoce la realidad del cliente subatendido. Nosotros trabajamos con personas sin historial, con ingresos fluctuantes y sin garantías. El riesgo es mayor, pero la regulación nos obliga a operar bajo las mismas condiciones del banco tradicional. Eso limita cualquier intento real de inclusión. Queremos incluir, pero no podemos asumir un riesgo que la regulación no permite gestionar adecuadamente”* (F9).

Otro líder agregó:

*“Las regulaciones buscan proteger, pero terminan excluyendo. El marco normativo es rígido; no reconoce las dinámicas de innovación ni la realidad del usuario informal. No se trata de pedir menos regulación, sino una regulación inteligente que entienda que la inclusión requiere flexibilidad. Esta tensión afecta directamente nuestra capacidad de llegar a más personas”* (F5).

Sin embargo, las empresas desarrollan mecanismos de resiliencia organizacional y estrategias adaptativas:

*“Tuvimos que rediseñar nuestro modelo de evaluación del riesgo desde cero. Creamos metodologías propias, basadas más en comportamiento que en capacidad financiera declarada. Ajustamos modelos, hicimos pilotos, fallamos, aprendimos. La regulación no nos dio espacio, así que lo generamos internamente. Esta adaptación constante es lo que nos permite seguir operando en un contexto que no está diseñado para nosotros”* (F6).

El análisis mostró que las empresas responden mediante innovación interna, rediseño de procesos y ajustes continuos, lo que confirma la importancia de la resiliencia institucional como capacidad estratégica.

#### **4.4 Construcción del usuario financiero: educación, acompañamiento y bienestar crediticio**

La cuarta dimensión revela que las Fintech no conciben la inclusión como simple acceso, sino como un proceso de construcción gradual del usuario financiero. La educación aparece como un pilar central para mitigar riesgos, fortalecer la relación con el cliente y asegurar su permanencia en el sistema.

Un entrevistado afirmó:

*“La educación financiera no es altruismo; es gestión del riesgo. Si la persona no sabe manejar su deuda, el crédito se convierte en una carga y la relación se rompe. Por eso acompañamos al cliente desde el día uno. Le explicamos cómo funciona su obligación, qué pasa si se atrasa, cómo calcular sus capacidades. El usuario educado paga mejor y confía más. Para nosotros, educar es incluir de verdad”* (F4).

Otro líder profundizó en el carácter estratégico de este acompañamiento:

*“Desarrollamos módulos sencillos que explican conceptos básicos como tasa de interés, fecha de pago, saldo pendiente, impacto del retraso o cómo planificar gastos. No son cursos; son explicaciones prácticas, adaptadas al contexto del cliente. Además, hacemos seguimiento después del desembolso. Si identificamos señales de estrés financiero, intervenimos temprano. Ese acompañamiento permite que la persona no pierda el control y evita que regrese al mundo informal”* (F6).

La evidencia muestra que las estrategias educativas incluyen:

- i. Explicación personalizada durante el proceso de aprobación.
- ii. Contacto frecuente posterior al desembolso.
- iii. Alertas tempranas para evitar deterioro de cartera.
- iv. Material educativo accesible en lenguaje claro.
- v. Construcción del historial crediticio como meta.

Un directivo sintetizó:

*“La verdadera inclusión es cuando el cliente entiende lo que está haciendo. Si no entiende, no está incluido. Puede tener un crédito, sí, pero no tiene control. Nuestro trabajo es que*

*recupere control sobre sus finanzas. Es un aprendizaje conjunto: nosotros aprendemos del cliente y el cliente aprende del sistema. Esa es la base de una relación sostenible” (F8).*

La triangulación de códigos sugiere que la educación financiera opera como mecanismo de aprendizaje mutuo que fortalece la sostenibilidad de la inclusión.

#### **4.5 Innovación, interdependencia y visión de ecosistema**

La quinta dimensión identificó que las empresas no conciben la innovación como un logro individual, sino como un proceso relacional. Los directivos subrayan que la supervivencia y el crecimiento dependen de la interdependencia entre empresas del ecosistema, entidades públicas, proveedores de tecnología y organizaciones aliadas.

Un ejecutivo explicó:

*“En este sector nadie innova solo. Podemos diseñar un algoritmo extraordinario, pero si no logramos conectarlo con otros actores, no funciona. La inclusión requiere redes: redes de datos, redes de confianza, redes de colaboración. Las alianzas no son opcionales; son parte del modelo. Si el ecosistema no crece, ninguno de nosotros crece” (F3).*

Otro líder profundizó en esta lógica colaborativa:

*“Compartir información con aliados es clave. No se trata solo de tecnología, sino de confianza. Cuando compartimos datos de riesgo, validaciones de identidad o información de comportamiento, reducimos costos, agilizamos procesos y ampliamos cobertura. La innovación ocurre cuando varios actores se sincronizan. Esa es la frontera real del desarrollo Fintech” (F8).*

A partir del análisis, la innovación aparece vinculada a tres prácticas:

- i. Alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos para reducir costos y ampliar capacidades.
- ii. Intercambio de información con otras Fintech y entidades del ecosistema para fortalecer la evaluación del riesgo.
- iii. Coordinación con actores públicos para mejorar infraestructura de identidad digital, regulación y educación.

Un directivo sintetizó:

*“El ecosistema es nuestra plataforma. La empresa sola no es suficiente. La colaboración define el ritmo de innovación. La competencia existe, claro, pero la interdependencia es más fuerte. Crecemos en conjunto porque compartimos el mismo reto: incluir a quienes han quedado fuera” (F7).*

En conjunto, esta dimensión muestra que la innovación no se explica por avances técnicos aislados, sino por la capacidad de las Fintech de operar en un entramado relacional donde las alianzas configuran oportunidades y reducen fricciones.

## **5. Debate y propuestas**

### **5.1 Reafirmación de los hallazgos clave**

Los hallazgos de este estudio indican que, en el ecosistema Fintech colombiano, la ventaja competitiva no deriva de la tecnología por sí sola, sino de la manera en que los directivos explicaron que la integran dentro de sus decisiones estratégicas. Las entrevistas revelaron que la inclusión financiera adquiere un papel central cuando los líderes la interpretan como un criterio que orienta la selección de clientes, el diseño de productos y la gestión del riesgo.

Esta articulación se sustenta en recursos intangibles observables en los testimonios, tales como la construcción deliberada de confianza con usuarios que carecen de historial financiero, la inversión en talento capaz de acompañar a clientes vulnerables y la reputación asociada al propósito de formalización financiera. Estos elementos coinciden con los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades (Jay Barney, 1991; Sirmon et al., 2010), no porque se haya verificado cuantitativamente la creación de ventaja competitiva, sino porque las prácticas descritas por los directivos ilustran cómo los recursos intangibles se posicionan en el centro de los procesos de diferenciación dentro del sector.

### **5.2 Discusión por dimensiones**

#### **5.2.1. Estrategia y liderazgo directivo**

El análisis de las entrevistas mostró que los directivos describen prácticas concretas mediante las cuales integran la inclusión financiera en la operación diaria de sus

organizaciones. Más que una declaración de propósito, los participantes explicaron que la inclusión orienta decisiones específicas relacionadas con la evaluación de clientes sin historial, la oferta de productos ajustados a capacidades de pago y la implementación de mecanismos de acompañamiento para mitigar riesgos. Estas acciones permiten observar que la inclusión opera como un criterio que estructura la estrategia, y no como un componente accesorio del negocio.

En este sentido, los testimonios ilustran que el liderazgo estratégico adquiere relevancia porque define qué poblaciones se priorizan, cómo se construye confianza con usuarios tradicionalmente excluidos y qué riesgos se está dispuesto a asumir para ampliar el acceso. Por ejemplo, un directivo (F4) afirmó: *“La inclusión no es un propósito social aislado; es la base sobre la que tomamos decisiones comerciales, desde a quién incluir hasta qué tipo de seguimiento ofrecer después del crédito”*. Este tipo de prácticas brinda evidencia sobre cómo la visión directiva se traduce en acciones que moldean la oferta de valor y los modelos de riesgo.

Estas observaciones dialogan con los planteamientos de Sirmon et al., (2011), quienes señalan que la ventaja competitiva depende de la capacidad gerencial para orquestar recursos bajo condiciones de incertidumbre. En el caso colombiano, los líderes deben tomar decisiones estratégicas en medio de un entorno regulatorio cambiante y con clientes que carecen de historial financiero, lo que refuerza la necesidad de capacidades directivas basadas en juicio, adaptación y construcción de confianza. Así, los hallazgos no solo muestran lo que los líderes piensan sobre la inclusión, sino también las acciones que describen como parte de su práctica estratégica, lo que permite comprender la función del liderazgo como un puente entre la innovación tecnológica y los resultados organizacionales vinculados a la inclusión.

### **5.2.2. Talento humano y aprendizaje organizacional**

El análisis evidenció que el talento humano constituye un recurso crítico para operar modelos de inclusión en contextos donde los clientes carecen de historial financiero y las condiciones regulatorias cambian con frecuencia. Los directivos describieron acciones específicas orientadas a fortalecer las capacidades del equipo, tales como entrenamientos internos sobre evaluación de riesgo no tradicional, sesiones de retroalimentación con

equipos comerciales y el uso de sistemas internos para compartir aprendizajes entre áreas. Estas prácticas confirman que la inclusión no depende únicamente de herramientas tecnológicas, sino de la capacidad de las personas para interpretar información incompleta, gestionar incertidumbre y adaptar criterios de decisión a realidades sociales diversas.

En este sentido, los testimonios resaltaron el valor del conocimiento tácito y la experiencia de los colaboradores como insumo central para diseñar productos financieros ajustados a las necesidades de los usuarios. Un directivo (F2) explicó: *“El mayor activo que tenemos no es el algoritmo, sino la gente que entiende las realidades del cliente y puede traducirlas en decisiones crediticias responsables”*. Esta afirmación refleja cómo el juicio humano complementa los modelos automatizados, reforzando lo propuesto por Teece, (2007) y Leemann y Kanbach (2022) sobre el rol del aprendizaje y la adaptabilidad como capacidades organizacionales dinámicas.

Asimismo, los participantes señalaron que el aprendizaje organizacional opera a través de ciclos de retroalimentación continua entre áreas operativas, equipos de riesgo y liderazgo. Este proceso transforma la experiencia acumulada, tanto aciertos como errores, en ajustes a políticas internas, parámetros de *scoring* y estrategias de acompañamiento al cliente. En conjunto, los hallazgos muestran que el talento humano no solo ejecuta la estrategia inclusiva, sino que contribuye a configurarla mediante prácticas que permiten mejorar la lectura del entorno y fortalecer la relación con los usuarios.

### **5.2.3 Inclusión financiera y valor social**

Los participantes describieron la inclusión financiera como un proceso que va más allá del acceso inicial al crédito. Las entrevistas revelaron que las empresas realizan acciones concretas, como acompañamiento pos-desembolso, seguimiento a patrones de pago, orientación sobre manejo de deuda y rediseño de productos según capacidad de pago, para facilitar el uso efectivo de los servicios financieros. Estas prácticas sugieren que la inclusión se concibe como construcción progresiva de autonomía financiera más que como provisión puntual de productos.

Un directivo (F7) expresó: *“Incluir no es dar crédito; es acompañar a las personas hasta que logran autonomía financiera”*. Esta afirmación coincide con estudios recientes que resaltan la importancia de la educación y del acompañamiento como facilitadores de inclusión efectiva (Ilmarinen & Akpinar, 2018; Wormald et al., 2023). La evidencia de las entrevistas muestra que, en el caso colombiano, la inclusión también se materializa en acciones como la flexibilización de criterios para clientes sin historial, la adaptación de productos a dinámicas de ingreso informal y la provisión de información financiera clara durante todo el ciclo de crédito.

No obstante, los hallazgos indican que la sostenibilidad de estos esfuerzos depende de su integración explícita en la estrategia corporativa y no solo de la implementación aislada de soluciones tecnológicas. Las empresas que articulan educación financiera, procesos de acompañamiento y mecanismos de evaluación alternativos logran construir relaciones duraderas basadas en la confianza, lo que constituye un componente fundamental de la creación de valor social dentro del ecosistema Fintech.

#### **5.2.4 Ecosistema y colaboración interorganizacional**

El estudio identificó que la colaboración interorganizacional es un elemento central en la manera como las empresas Fintech logran ampliar la inclusión financiera. Los directivos describieron prácticas concretas de cooperación, tales como compartir datos de riesgo con aliados estratégicos, desarrollar productos conjuntos con aseguradoras o empresas de tecnología y participar en mesas sectoriales para interpretar cambios regulatorios. Estas interacciones permiten reducir costos de transacción, mejorar el entendimiento del cliente y ampliar la cobertura en territorios donde sería inviable operar de manera aislada.

Un informante (F6) explicó: *“El ecosistema nos permite crecer juntos; compartimos datos, aprendizajes y hasta errores”*. Esta evidencia concreta ilustra el funcionamiento colaborativo del sector, en consonancia con Adner y Helfat, (2003) e Iansiti y Levien (2004), quienes plantean que los ecosistemas favorecen la coevolución organizacional mediante la interdependencia y el intercambio de recursos. En el caso colombiano, las alianzas permitieron a las empresas entrevistadas acceder a canales de distribución alternativos, diseñar mecanismos de validación de identidad más seguros y ampliar su alcance hacia poblaciones de difícil formalización.

Los hallazgos sugieren que la innovación, en este contexto, no se desarrolla como un esfuerzo individual, sino como un proceso colectivo que combina conocimiento local, tecnología y coordinación entre actores. Esta dinámica fortalece tanto la competitividad como la capacidad de generar inclusión financiera, al disminuir barreras de acceso y facilitar la llegada a segmentos tradicionalmente excluidos.

### **5.3 Proposiciones teóricas**

**Proposición 1.** La ventaja competitiva en entornos Fintech surge cuando los directivos integran la inclusión financiera como eje estratégico, al articular recursos tecnológicos y humanos para generar valor económico y social.

**Proposición 2.** Las capacidades de orquestación directiva permiten transformar la tecnología en un recurso valioso, raro e inimitable al alinearla con la visión inclusiva de la organización.

**Proposición 3.** El conocimiento tácito del personal y la capacidad de aprendizaje colectivo son determinantes para sostener la innovación inclusiva en contextos de alta volatilidad institucional.

**Proposición 4.** La cultura organizacional basada en propósito y confianza refuerza la movilización efectiva de recursos intangibles en ecosistemas colaborativos.

**Proposición 5.** Los ecosistemas Fintech facilitan la creación de valor mediante la cooperación interorganizacional y la transferencia de conocimiento.

**Proposición 6.** La inclusión financiera sostenible requiere la interacción entre actores del ecosistema (empresas, reguladores y usuarios), donde la educación y la confianza funcionan como mecanismos mediadores.

## **6. Conclusiones, limitaciones e investigación futura**

Mi investigación me permitió concluir que la ventaja competitiva de las empresas del ecosistema Fintech colombiano no proviene de la tecnología en sí misma, sino de la capacidad directiva para convertir la inclusión financiera en el núcleo de la estrategia organizacional. La tecnología, a menudo presentada como fuente evidente de diferenciación,

solo adquiere valor cuando los líderes logran articularla con recursos intangibles como el talento humano, la educación financiera y las redes de colaboración interorganizacional. Desde esta perspectiva, sostenemos que la inclusión no debe entenderse como un efecto colateral del progreso tecnológico, sino como una estrategia de gestión y liderazgo que transforma las limitaciones estructurales de los mercados emergentes en oportunidades competitivas sostenibles.

En el plano teórico, argumentamos que los resultados amplían la Teoría Basada en Recursos (Barney, 1991, 2021) al evidenciar que las capacidades directivas constituyen en sí mismas un recurso VRIN: valioso, raro, inimitable y no sustituible. Las empresas que logran alinear la inclusión con la estrategia demuestran que la ventaja competitiva no depende de los recursos poseídos, sino de la habilidad gerencial para orquestarlos estratégicamente (Sirmon et al., 2007, 2010). Asimismo, mis hallazgos reafirman que las capacidades dinámicas (Tece, 2007) adquieren un carácter relacional en entornos como el colombiano, donde la flexibilidad, el aprendizaje y la confianza permiten superar la incertidumbre institucional. Propongo, en consecuencia, que la inclusión financiera debe entenderse como una capacidad organizacional construida desde la visión de los líderes y no únicamente como una meta de expansión social.

En el plano empírico, los datos muestran que las Fintech analizadas llevan a cabo prácticas específicas orientadas a consolidar la inclusión financiera como parte de su estrategia de sostenibilidad. Estas acciones incluyen acompañamiento posterior al desembolso, orientación continua al usuario, seguimiento a patrones de pago y ajustes en los modelos de evaluación para clientes sin historial crediticio. Los directivos entrevistados describieron estas prácticas como mecanismos para fortalecer la relación con los clientes y reducir el riesgo crediticio, lo que evidencia una integración operativa entre objetivos sociales y metas de crecimiento económico. La evidencia también muestra que la cooperación entre startups, aliados comerciales y actores institucionales genera espacios de aprendizaje colectivo que favorecen la innovación y la resiliencia organizacional. A partir de estos hallazgos, sostenemos que la ventaja diferencial del ecosistema Fintech colombiano radica en su capacidad para articular propósitos compartidos mediante prácticas coordinadas, más que en la simple digitalización de los servicios financieros.

En términos prácticos, los hallazgos ofrecen implicaciones relevantes tanto para la gestión directiva como para la comprensión del funcionamiento del ecosistema Fintech colombiano. Para los líderes empresariales, la evidencia muestra que integrar la inclusión financiera dentro de la estrategia corporativa no solo amplía las oportunidades de mercado, sino que fortalece la reputación, la confianza y la sostenibilidad de las relaciones con los usuarios. En el plano institucional, los resultados evidencian que la colaboración entre empresas y actores del ecosistema constituye un elemento clave para facilitar procesos de aprendizaje colectivo y ampliar el alcance de las iniciativas de inclusión. En este sentido, el caso analizado ilustra cómo la articulación estratégica entre organizaciones puede contribuir a reducir brechas de acceso y generar valor social en contextos caracterizados por desigualdad y limitaciones estructurales.

Reconocemos, sin embargo, las limitaciones de este estudio. En primer lugar, su carácter cualitativo y exploratorio impide generalizar los hallazgos a todo el sector Fintech del país. En segundo lugar, el análisis se basó exclusivamente en la perspectiva de la alta dirección, incluyendo CEO, fundadores y directivos de primer nivel. Si bien esta visión es fundamental para comprender la orientación estratégica y la toma de decisiones dentro de las empresas, también puede reflejar una mirada más optimista o alineada con el discurso institucional. Este enfoque puede haber dejado por fuera la percepción de actores operativos o de usuarios finales, quienes enfrentan directamente los desafíos relacionados con la implementación y el uso de los servicios financieros. Finalmente, aunque el análisis con Atlas.ti permitió un proceso de codificación detallado y riguroso, no se incorporaron otras fuentes de información, como indicadores financieros o métricas de impacto social, que habrían permitido contrastar de manera empírica las relaciones teóricas propuestas.

Estas limitaciones abren diversas líneas de investigación futura. Proponemos realizar estudios comparativos entre ecosistemas Fintech de distintos países latinoamericanos con el fin de identificar cómo las diferencias institucionales influyen en la movilización de recursos y en la sostenibilidad de las estrategias inclusivas. También consideramos pertinente incorporar metodologías mixtas que combinen análisis cualitativos y cuantitativos para evaluar el impacto financiero, reputacional y social de dichas estrategias. Asimismo, sugerimos examinar cómo tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el *open*

*finance* y las infraestructuras de datos colaborativos transforman la orquestación de recursos y redefinen la relación entre inclusión, liderazgo y competitividad.

En conjunto, nuestra investigación nos permitió concluir que el conocimiento teórico sobre la relación entre estrategia, capacidades directivas e inclusión financiera continúa en proceso de consolidación dentro de los ecosistemas Fintech de América Latina. Consideramos necesario ampliar este campo mediante estudios que profundicen en modelos analíticos y métricas comparativas capaces de evaluar cómo las empresas articulan recursos tecnológicos y humanos para generar inclusión sostenible y ventaja competitiva. Proponemos avanzar hacia investigaciones empíricas que examinen los efectos de la inclusión estratégica sobre el desempeño financiero, la legitimidad organizacional y el impacto social. Este tipo de análisis permitirá fortalecer la base teórica existente y contribuir a una comprensión más integral de la manera en que la dirección estratégica puede convertir la inclusión financiera en un mecanismo efectivo de desarrollo y competitividad en contextos emergentes.

## Referencias

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Amis, J., Barney, J., Mahoney, J. T., & Wang, H. (2020). From the editors—Why we need a theory of stakeholder governance—And why this is a hard problem. *Academy of Management Review*, 45(3), 499–503.
- Arner, D. W., Buckley, R. P., Zetsche, D. A., & Veidt, R. (2020a). Sustainability, FinTech and financial inclusion. *European Business Organization Law Review*, 21(1), 7–35.
- Arner, D. W., Buckley, R. P., Zetsche, D. A., & Veidt, R. (2020b). Sustainability, FinTech and Financial Inclusion. *European Business Organization Law Review*, 21(1), 7–35. <https://doi.org/10.1007/s40804-020-00183-y>
- Banna, H., Mia, M. A., Nourani, M., & Yarovaya, L. (2022). Fintech-based financial inclusion and risk-taking of microfinance institutions (MFIs): Evidence from Sub-Saharan Africa. *Finance Research Letters*, 45, 102149.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2005). The resource-based view: origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 123–182.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955.

- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*, 19(2), 328–335.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Chen, S., Doerr, S., Frost, J., Gambacorta, L., & Shin, H. S. (2023). The fintech gender gap. *Journal of Financial Intermediation*, 54, 101026.
- Chen, Y., & Bellavitis, C. (2020). Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00151.
- Colombia Fintech. (2024). *Fintech Snapshot 2024*.
- Del Sarto, N., & Ozili, P. K. (2025). FinTech and financial inclusion in emerging markets: a bibliometric analysis and future research agenda. *International Journal of Emerging Markets*, 20(13), 270–290.
- Demir, A., Pesqué-Cela, V., Altunbas, Y., & Murinde, V. (2022). Fintech, financial inclusion and income inequality: a quantile regression approach. *The European Journal of Finance*, 28(1), 86–107.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2020). The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and Opportunities to Expand Access to and Use of Financial Services\*. *The World Bank Economic Review*, 34(Supplement\_1), S2–S8. <https://doi.org/10.1093/wber/lhz013>
- Ediagbonya, V., & Tioluwani, C. (2023). The role of fintech in driving financial inclusion in developing and emerging markets: issues, challenges and prospects. *Technological Sustainability*, 2(1), 100–119.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: what are they? *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, 341–363.
- Finnovista. (2023). Finnovista Fintech Radar Colombia 2023. <https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2023/07/Radar-Finnovista-Colombia-2023-VFinal.Pdf>.

- Gioia, Dennis A, Corley, Kevin G, & Hamilton, Aimee L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87, 537–580. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168725927>
- Gupta, S., & Kanungo, R. P. (2022). Financial inclusion through digitalisation: Economic viability for the bottom of the pyramid (BOP) segment. *Journal of Business Research*, 148, 262–276.
- Ha, D., Le, P., & Nguyen, D. K. (2025). Financial inclusion and fintech: a state-of-the-art systematic literature review. *Financial Innovation*, 11(1), 69.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81–105.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Keystones and dominators: Framing operating and technology strategy in a business ecosystem. *Harvard Business School, Boston*, 3(1–82).
- Ilmarinen, P., & Akpınar, M. (2018). Creating shared value in the banking industry: A case study from Finland. *Finn. Bus. Rev*, 1–10. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143187902&partnerID=40&md5=f2bc27baa12d39f16cee9de1cef1bbf3>
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
- Khan, I., & Khan, I. (2024). Financial inclusion matter for poverty, income inequality and financial stability in developing countries: new evidence from public good theory. *International Journal of Emerging Markets*, 19(11), 3561–3580.
- Kishor, K., Bansal, S. K., & Kumar, R. (2025). The role of fintech in promoting financial inclusion to achieve sustainable development: an integrated bibliometric analysis and systematic literature review. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 5664–5692.
- Kivimaa, P., & Kern, F. (2016). Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions. *Research Policy*, 45(1), 205–217.

- Krauss, S. E., Hamzah, A., Omar, Z., Suandi, T., Ismail, I. A., Zahari, M. Z., & Nor, Z. M. (2009). Preliminary investigation and interview guide development for studying how Malaysian farmers' form their mental models of farming. *The Qualitative Report*, *14*(2), 245.
- Leemann, N., & Kanbach, D. K. (2022). Toward a taxonomy of dynamic capabilities – a systematic literature review. *Management Research Review*, *45*(4), 486–501. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0066>
- Leong, C., Tan, B., Xiao, X., Tan, F. T. C., & Sun, Y. (2017). Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. *International Journal of Information Management*, *37*(2), 92–97.
- Lyons, A. C., Kass-Hanna, J., & Fava, A. (2022). Fintech development and savings, borrowing, and remittances: A comparative study of emerging economies. *Emerging Markets Review*, *51*, 100842.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, *22*(5), 387–401.
- Makadok, R. (2003). Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 1043–1055.
- Mhlanga, D. (2020). Industry 4.0 in finance: The impact of artificial intelligence (AI) on digital financial inclusion. *International Journal of Financial Studies*, *8*(3), 45.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, *70*, 1–16.
- Mukherjee, D., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Guidelines for advancing theory and practice through bibliometric research. *Journal of Business Research*, *148*, 101–115.
- Nguyen, N. P., & Mogaji, E. (2022). Financial inclusion for women in the informal economy: An SDG agenda post pandemic. In *Gendered perspectives on Covid-19 recovery in Africa: Towards sustainable development* (pp. 213–236). Springer.
- Ozili, P. K. (2021). Financial inclusion research around the world: A review. *Forum for Social Economics*, *50*(4), 457–479.
- Ozili, P. K., & Mhlanga, D. (2024). Why is financial inclusion so popular? An analysis of development buzzwords. *Journal of International Development*, *36*(1), 231–253.

- Perifanis, N.-A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the influence of artificial intelligence on business value in the digital era of strategy: A literature review. *Information, 14*(2), 85.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179–191.
- Rincón Cárdenas, E. R. A. (2024). *'Fintech' en Colombia: la apuesta por tecnologías financieras al alcance de todos*.
- Robson, S. (2011). Internationalization: a transformative agenda for higher education? *Teachers and Teaching, 17*(6), 619–630.
- Royo-Vela, M., & Cuevas Lizama, J. (2022). Creating shared value: Exploration in an entrepreneurial ecosystem. *Sustainability, 14*(14), 8505.
- Sánchez, F. J. S. (2014). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Ediciones Pirámide.
- Senyo, P. K., & Osabutey, E. L. C. (2020). Unearthing antecedents to financial inclusion through FinTech innovations. *Technovation, 98*, 102155.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal, 31*(13), 1386–1409.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review, 32*(1), 273–292.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management, 37*(5), 1390–1412.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Superintendencia Financiera. (2023). *Reportes de inclusión financiera*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Vasishtha, P., Singla, A., & Deep, S. (2024). Unveiling the FinTech revolution: pioneering models and theories shaping FinTech adoption research. *Management Review Quarterly*, 1–30.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wormald, A., Shah, S. K., Braguinsky, S., & Agarwal, R. (2023). Pioneering digital platform ecosystems: The role of aligned capabilities and motives in shaping key choices and performance outcomes. *Strategic Management Journal*, 44(7), 1653–1697.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage Thousand Oaks, CA.
- Zetsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. N. (2017a). From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance. *NYUJL & Bus.*, 14, 393.
- Zetsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. N. (2017b). From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance. *NYUJL & Bus.*, 14, 393.