

La coordinación en estructuras empresariales fracturadas. El caso de los medios electrónicos de pago¹

Carlos Melian², Claudio Corropolese Fardelli³

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en el marco de un proyecto de investigación en curso, cuyo objetivo principal consiste en problematizar y analizar los mecanismos de coordinación en las actuales estructuras empresariales fragmentadas. Para ello, se propone examinar críticamente las formas en que se estudian y comprenden estos mecanismos dentro de organizaciones que ya no responden a modelos integrados tradicionales, sino que operan a través de redes de empresas y actores que participan en la generación de valor. Como punto de partida, se presenta un estado del arte que recorre los distintos enfoques teóricos sobre los conceptos de estructura y coordinación empresarial. Se revisan las primeras teorías orientadas a estructuras integradas, para luego abordar los desarrollos más recientes que analizan las estructuras fragmentadas, caracterizadas por la externalización de procesos y la colaboración entre múltiples organizaciones que intervienen en la producción de bienes y servicios. En este contexto, y dada la complejidad inherente a su organización y funcionamiento, se realiza una caracterización del sector de Medios Electrónicos de Pago (MEP). Este sector se propone como caso de estudio relevante para analizar la problemática de la coordinación empresarial en entornos fragmentados, ya que permite explorar cómo se articulan los distintos actores y procesos en una rama de la economía marcada por la innovación tecnológica y la interdependencia organizacional.

Palabras claves: estructura - coordinación – fragmentación

Clasificación JEL: M150

Clasificación UNESCO: 5309.01

Coordination in Flexible Business Structures: The Case of Electronic Payment Methods

¹Este trabajo se desarrolla en el marco de un proyecto de investigación en curso, llevado adelante bajo el Programa de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICyDT) y financiado por la Universidad Nacional de Moreno: Estructuras organizacionales y ecosistemas de innovación desde la perspectiva de la complejidad: el caso de los sistemas de pagos digitales (PICYDT-EYJ-04-2024/PICYDT UNM X AÑO 2023). Dirigido por Claudio Fardelli, el proyecto se inició en agosto de 2024 y, para los resultados presentados en esta publicación, la investigación se extendió hasta diciembre de 2024.

²Universidad Nacional de Moreno. Email: carlosjmeilan@gmail.com

³Departamento de Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad Nacional de Moreno

Abstract

This paper is developed within the framework of an ongoing research project, the main objective of which is to problematize and analyze coordination mechanisms in today's fragmented business structures. To this end, it proposes a critical examination of the ways in which these mechanisms are studied and understood within organizations that no longer respond to traditional integrated models, but rather operate through networks of companies and actors involved in value generation. As a starting point, we present a state-of-the-art review of the different theoretical approaches to the concepts of business structure and coordination. The paper reviews the earliest theories focused on integrated structures, followed by an examination of the most recent developments analyzing fragmented structures, characterized by process outsourcing and collaboration between multiple organizations involved in the production of goods and services. In this context, and given the inherent complexity of its organization and operation, the Electronic Payment Methods (EPM) sector is characterized. This sector is proposed as a relevant case study for analyzing the problems of business coordination in fragmented environments, allowing us to explore how different actors and processes are articulated in a branch of the economy marked by technological innovation and organizational interdependence.

Keywords: *structure - coordination - fragmentation*

Coordenação em Estruturas Empresariais Flexíveis: O Caso dos Meios de Pagamento Eletrônicos

Resumo

Este artigo é desenvolvido no âmbito de um projeto de pesquisa em andamento, cujo objetivo principal é problematizar e analisar mecanismos de coordenação nas estruturas empresariais fragmentadas da atualidade. Para tanto, propõe um exame crítico das maneiras como esses mecanismos são estudados e compreendidos em organizações que não mais respondem a modelos integrados tradicionais, mas operam por meio de redes de empresas e atores envolvidos na geração de valor. Como ponto de partida, apresentamos uma revisão do estado da arte das diferentes abordagens teóricas aos conceitos de estrutura empresarial e coordenação. O artigo faz uma revisão das teorias mais antigas focadas nas estruturas integradas, seguindo-se um exame dos desenvolvimentos mais recentes que analisam as estruturas fragmentadas, caracterizadas pela externalização de processos e pela colaboração entre múltiplas organizações envolvidas na produção de bens e serviços. Neste contexto, e dada a complexidade inerente à sua organização e funcionamento, está caracterizado o setor dos Meios de Pagamento Eletrônicos (MPE). Este setor é proposto como um estudo de caso relevante para a análise dos problemas de coordenação empresarial em ambientes fragmentados, permitindo explorar como diferentes atores e processos se articulam num setor da economia marcado pela inovação tecnológica e pela interdependência organizacional.

Palavras-chave: *estrutura - coordenação - fragmentação*

Introducción

La coordinación del trabajo se refiere a los mecanismos y procesos que las empresas utilizan para alinear esfuerzos, recursos y actividades con el fin de alcanzar objetivos comunes. En la literatura del *management* existe una gran preocupación por este tema. Se puede afirmar que estuvo presente tanto en Taylor (1911) como en Fayol (1916); mientras el primero ha puesto el acento en la estandarización de tareas y la supervisión jerárquica, Fayol ha propuesto principios como la unidad de mando y la división del trabajo, que han enfatizado la coordinación a través de estructuras jerárquicas claras.

Por otra parte, la corriente estructuralista, entre la cual se destaca el análisis burocrático (Blau, 1955), coloca el énfasis en las reglas abstractas, mientras que los neoclásicos enfatizan el planeamiento y el control como herramientas de coordinación (Koontz y Weihrich, 1993).

Dentro de las concepciones más modernas, Mintzberg (1979) identificó diferentes mecanismos de coordinación, como la supervisión directa, la estandarización y la adaptación mutua, dependiendo del tipo de organización. Estos mecanismos se despliegan de acuerdo con las condiciones contextuales y los parámetros de diseño de la estructura, e implican que la coordinación constituye el resultado de factores controlables, como el diseño, y otros menos controlables, como las condiciones ambientales.

Mintzberg ha inspirado una comprensión

muy profunda de cómo las organizaciones pueden estructurarse y coordinarse para alcanzar sus objetivos. Su enfoque en la diversidad de configuraciones y mecanismos de coordinación ha permitido a las empresas adaptarse a diferentes entornos y desafíos. De todas formas, sus ideas han recogido algunas críticas referentes a su enfoque rígido (Morgan, 1986), o a la falta de contemplación de los cambios tecnológicos, sobre todo los provenientes de la digitalización (Brynjolfsson y McAfee, 2014; Castells, 1996), o bien, sobre su enfoque a organizaciones grandes (Ries, 2011; Osterwalder y Pigneur, 2010).

Formulación del problema

La coordinación en las empresas ha sido tradicionalmente estudiada bajo modelos integrados y jerárquicos, donde la alineación de esfuerzos y recursos se lograba mediante estructuras claramente definidas y centralizadas. Sin embargo, en las últimas décadas, el auge de la externalización de procesos, la colaboración entre múltiples organizaciones y la digitalización han dado lugar a estructuras empresariales fragmentadas. En este contexto, surge el interrogante sobre cómo se coordinan eficazmente los actores y procesos en sectores caracterizados por la innovación tecnológica y la interdependencia organizacional, como es el caso de los medios electrónicos de pago (MEP). El problema específico radica en comprender los mecanismos de coordinación que permiten articular

el funcionamiento eficiente de redes de actores diversos, en un entorno donde las estructuras tradicionales resultan insuficientes para explicar la dinámica actual.

Objetivo de la investigación

El objetivo general de la investigación comprende problematizar y analizar los mecanismos de coordinación en las actuales estructuras empresariales fragmentadas, con especial énfasis en el sector de Medios Electrónicos de Pago (MEP). Como objetivos específicos, se pretende examinar críticamente las formas en que se estudian y comprenden los mecanismos de coordinación en organizaciones que operan en redes y no responden a modelos integrados tradicionales; y caracterizar el sector de Medios Electrónicos de Pago como caso relevante para el análisis de la coordinación en entornos fragmentados.

Marco teórico

Formas de entender las estructuras fragmentadas

El concepto de estructura organizacional se refiere al sistema de tareas, flujos de arco autoridad, comunicación y responsabilidades que definen cómo se organizan y coordinan las actividades dentro de una empresa u organización. Esta estructura determina la forma en

que se dividen, agrupan y coordinan las tareas, así como la jerarquía y los roles dentro de la organización.

Mintzberg (1979) define la estructura como la forma en que una organización divide, agrupa y coordina sus actividades y tareas para alcanzar sus objetivos. Este autor enfatiza que la estructura no es solo un organigrama, sino un sistema dinámico que refleja cómo se distribuye el trabajo, cómo se toman las decisiones y cómo fluye la información dentro de la organización.

En las últimas décadas, se ha observado un cambio en las estructuras empresariales, al pasar de modelos rígidos a otros más flexibles. Tal vez, lo más significativo de este cambio es que los productos y servicios que llegan al mercado son el resultado de una cadena de valor que no se agota en una sola organización, sino que se traslada por un conjunto de empresas que terminan de definir sus características. Este fenómeno de fragmentación trae consigo algunos interrogantes acerca de la coordinación de sus actividades. La respuesta a esta pregunta —de algún modo— ha sido contestada, parcialmente, dependiendo de los diferentes acercamientos a este fenómeno. En ese sentido, en este trabajo, se detallan algunas miradas que, de alguna manera, se establecen sobre diferentes metáforas.

Morgan, en su libro *Images of Organization* (1986), propone que las organizaciones pueden ser entendidas a través de metáforas, es decir, representaciones

simbólicas que nos permiten verlas desde diferentes perspectivas. En este trabajo, se toma este concepto no para analizar una organización en particular, sino para analizar las diferentes miradas sobre el concepto de estructura. A continuación, se proponen cuatro metáforas que explican, cada una con su "lente", las estructuras fragmentadas: la metáfora ecosistémica, la metáfora de la red, la metáfora de la cadena y la metáfora de la plataforma.

La metáfora ecosistémica

En economía, un ecosistema se refiere a una red dinámica de actores interconectados que interactúan en un entorno específico para crear, intercambiar y consumir valor. Este concepto se inspira en la idea de los ecosistemas biológicos, donde diferentes organismos coexisten y dependen unos de otros para sobrevivir y prosperar.

El término fue popularizado inicialmente por Moore (1993), quien lo definió como "una red de organizaciones interdependientes" (p. 73). Posteriormente, el estudio de los ecosistemas empresariales se ha expandido para incluir dimensiones como la innovación, la colaboración y la creación de valor. Profundizando en este concepto, se destaca la importancia de los *keystone players* (actores clave) que, al igual que las especies clave en un ecosistema biológico, desempeñan un papel fundamental en mantener la salud y la estabilidad del ecosistema empresarial. Dentro de la metáfora ecosistémica apa-

recen acercamientos ligados a la teoría de los costos de transacción, que expresa que las empresas eligen entre realizar transacciones en el mercado o internalizarlas en función de los costes asociados (Williamson, 1985). Por otra parte, la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991) enfatiza que la coordinación se centra en la combinación y el aprovechamiento de los recursos complementarios de las diferentes empresas. En el mismo sentido, Pfeffer y Salancik (2003) sostienen que las empresas dependen de recursos externos y, por lo tanto, deben gestionar sus relaciones con otras organizaciones para asegurar el acceso a estos recursos.

La metáfora de la red

Paralelamente a la evolución del concepto de ecosistemas empresariales, se ha desarrollado la idea de empresa en red. Si bien muchos autores que plantean la existencia de estructuras reticulares exponen ideas similares al concepto de ecosistemas, donde se hace foco en la interacción y la cocreación de valor (Gulati, 1998, Bharadwaj et al., 2013); existen otros autores que argumentan, desde una mirada crítica, la inclusión de elementos que permiten el surgimiento de empresas que, de alguna manera, ejercen un control en el sistema.

Retrocediendo en el tiempo, puede afirmarse que una de las primeras estructuras en red, al menos que se haya analizado en el ámbito académico con estas características, ha sido la constitui-

da por la empresa Toyota, que dio lugar al sistema de producción denominado toyotista. Este sistema ha constituido la estructura de empresa en red denominada *keiretsu* (pirámide), en donde existe una empresa líder que comanda esta red, con ciertas características, y varias empresas asociadas con características disímiles, sobre todo en lo referente a la calidad del trabajo (Muto et al., 1997). El diseño de esta estructura consiste en tercerizar determinados procesos en diferentes proveedores, en donde, y pese a este traslado, no se pierde el control de la producción global. Por otra parte, se traslada la responsabilidad de las entregas y la producción a los proveedores, lo cual flexibiliza su producción y sus condiciones laborales. Esto genera una diferenciación dentro de la red entre trabajadores, en donde aquellos que se encuentran en la empresa líder, o que controlan la cadena, poseen mayores beneficios, hecho que constituye trabajadores de primera y de segunda.

En este sentido, Recio (2002) expresa que la empresa fordista ha entrado en crisis debido a la existencia de dos tipos de rigideces: una estructural y otra laboral. En lo laboral, por la imposibilidad de reducir costos de mano de obra, y en la estructural, por su rigidez que le impide adaptarse al contexto. El autor analiza la forma en que la estructura en red reduce costos, pero no delega el control sobre la red. Asimismo, Porter (1985) argumenta que las empresas líderes pueden controlar las redes al dominar actividades clave

en la cadena de valor, como el diseño, la distribución o la comercialización. Estas empresas suelen establecer estándares y condiciones que los demás participantes deben seguir. Concomitantemente, Grandori (1997) ha explorado cómo las empresas líderes pueden ejercer control en redes empresariales a través de mecanismos formales e informales. En este sentido, analiza de qué manera las empresas líderes utilizan contratos, alianzas estratégicas y relaciones de confianza para controlar las redes empresariales.

La metáfora de la cadena

En este caso, la perspectiva se sitúa en las denominadas Cadenas Globales de Valor (CGV). Estas cadenas son redes internacionales de producción donde las diferentes etapas del proceso productivo se distribuyen geográficamente entre múltiples países, coordinadas por empresas líderes. Las cadenas de valor se producen cuando la producción se lleva a cabo a través de, al menos, tres países mediante de procesos de importación y exportación.

Desde esta metáfora aparece, como elemento de coordinación, la idea de gobernanza. En este sentido, al igual que las empresas líderes de la red, a nivel global existen organizaciones que desarrollan la gobernanza como elemento de control, que deriva en un elemento de coordinación. De todas formas, este control no es estático, debido a que los agentes que ocupan algún eslabón de la cadena pueden establecerse en otros

espacios de mayor apropiación de valor y control, merced al aprendizaje. Este proceso se denomina *upgrading* o actualización (Santarcángelo et al., 2015).

La metáfora de la plataforma

Las empresas con estructura de plataforma operan como intermediarios que facilitan interacciones entre distintos grupos de usuarios, como productores y consumidores, a través de un espacio digital común. Una plataforma es un modelo de negocio que crea valor al facilitar el intercambio de bienes, servicios o información entre dos o más grupos de usuarios interdependientes, generalmente a través de una infraestructura digital (Parker et al., 2016).

Esta metáfora ha sido impulsada por el avance de la inteligencia artificial, el análisis de datos digital y la automatización, lo que ha dado lugar a lo que algunos autores denominan "control algorítmico". Este control es un concepto que se refiere al uso de algoritmos y sistemas automatizados para monitorear, gestionar y regular el comportamiento de individuos, procesos y sistemas dentro de una organización o en un contexto más amplio. El control algorítmico es una característica central de la digitalización y la transformación tecnológica en diversos ámbitos, como el trabajo, la producción, los servicios y la gestión empresarial (Pasquale, 2015).

Materiales y métodos

La investigación se fundamentó en una

estrategia metodológica cualitativa, orientada a comprender en profundidad los mecanismos de coordinación en estructuras empresariales fragmentadas, al tomar como caso de estudio el sector de Medios Electrónicos de Pago (MEP). El proceso metodológico inició con una exhaustiva revisión bibliográfica de teorías y enfoques sobre coordinación y estructuras empresariales. Este abordaje permitió identificar los principales desarrollos conceptuales, desde los modelos clásicos de organización hasta las perspectivas contemporáneas que analizan la fragmentación, la externalización de procesos, y la emergencia de redes y ecosistemas empresariales.

Resultados

El Mercado de Medios Electrónicos de Pago (MEP) se refiere al conjunto de servicios, tecnologías y actores que facilitan las transacciones financieras de manera digital, sin necesidad de utilizar efectivo. Este mercado incluye una amplia gama de soluciones, como tarjetas de crédito y débito, billeteras digitales, transferencias bancarias electrónicas, pagos móviles y criptomonedas, entre otros. Su crecimiento ha sido impulsado por la digitalización de la economía, la adopción de dispositivos móviles y la demanda de transacciones más rápidas, seguras y convenientes (World Bank, 2020; Statista, 2023).

Con respecto al aumento del volumen de transacciones realizadas a través de los MEP, se espera que las transacciones de

pagos digitales alcancen los 1.1 billones para 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 12.7 % desde 2020 (Capgemini, 2022). Ello se ha potenciado merced a la implementación de códigos *Quick Response* (denominada tecnología QR, o simplemente QR) y sistemas de pago en tiempo real (RTP) interoperables, en donde las transferencias se realizan en menos de quince segundos. Esto ha provocado que las transacciones digitales sean más accesibles, lo cual otorga mayor "usabilidad" (Nacucchio, 2024).

Argentina, particularmente, posee características similares a los sistemas que funcionan a nivel global. De todas formas, merced a las particularidades de su economía, inflación, volatilidad de sus activos, etc., contiene algunas características que la diferencian. Por caso, y a pesar del crecimiento de los pagos digitales, el efectivo sigue siendo ampliamente utilizado, especialmente en transacciones informales o para evitar impuestos (Euromonitor International, 2022). En el país, el pago con QR es extremadamente popular, impulsado por la adopción masiva de la empresa Mercado Pago y la implementación de las transferencias inmediatas (conocidas como "dinero instantáneo") por parte del Banco Central de la República Argentina. Por otra parte, el BCRA ha implementado medidas para fomentar la inclusión financiera, como la obligación de los bancos de ofrecer cuentas gratuitas y la promoción de billeteras digitales (Banco Central de

la República Argentina [BCRA], 2023). Los actores que intervienen en el mercado de MEP son, por un lado, los que trabajan en el sector de la venta tradicional, o no virtual, y, por el otro, los que se agregan cuando las transacciones son virtuales. En el primero de los casos intervienen los comercios e instalaciones donde la transacción se realiza de forma presencial. Aquí aparecen los bancos, las empresas que diseñan y fabrican el *hardware*, los comercios adheridos, las empresas de tarjetas de crédito, entre otros actores. Cuando la compra y el pago se realizan de manera virtual, la cantidad de actores se amplía. Se incluyen las pasarelas de pago, con el diseño de sus aplicaciones web, las empresas y desarrolladores informáticos que se dedican a diseñar herramientas de comercio virtual (o *e-commerce*), entre otros. De una u otra forma, cuando se efectúa un pago electrónico, en la operatoria intervienen un número de actores que, de manera coordinada y en segundos o minutos, dependiendo de la tecnología utilizada, efectúan el proceso (Garfinkel y Paniagua, 2017).

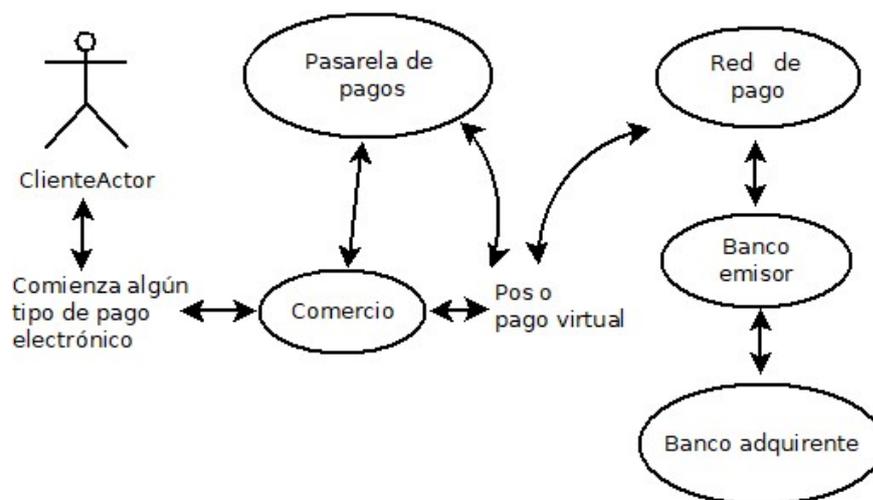
Desde una clasificación establecida en el mercado, aparecen los emisores, que son las entidades que emiten tarjetas de pago (débito, crédito o prepago) a los consumidores. Generalmente, son bancos o instituciones financieras, y en las últimas décadas se incluyen las *fintech*. Luego se encuentran los adquirentes, que permiten a los comercios aceptar pagos electrónicos, estos procesan las

transacciones y facilitan la transferencia de fondos desde el banco del cliente hasta el banco del comercio. Por otro lado, en lo referente a la creación de redes que conectan emisor y receptor, se observan las denominadas redes de pago virtuales. Concomitantemente, aparecen los comercios, ya sean establecimientos o plataformas. Finalmente, se encuentran las entidades reguladoras y los consumido-

res, sin antes olvidar las empresas proveedoras de tecnología, que desarrollan y ofrecen soluciones tecnológicas para facilitar los pagos electrónicos, como plataformas de procesamiento, *gateways* de pago o sistemas de seguridad.

A continuación, se expone un gráfico que ilustra la red de actores que pueden establecerse en un pago realizado de manera electrónica.

Gráfico 1.



Fuente: elaboración propia.

La abstracción que se establece en el gráfico anterior es solo un caso o posibilidad de flujo de dinero e información. En este ejemplo, el flujo comienza en el momento en que el cliente realiza un pago con cualquiera de las posibilidades que ofrece la modalidad de pago electrónico (tarjeta de crédito, QR, etc.). El comercio que recibe el pago lo puede hacer desde

un *hardware* denominado "pos", o desde una aplicación de *e-commerce*.

Si el pago se realiza de manera *online* (es decir, de la segunda manera), se implementa sobre una aplicación web, lo que da lugar a las pasarelas de pagos. De esta forma, el cliente opta por una de las pasarelas y esta se conecta con el procesador de pagos. Si el pago se rea-

liza de manera presencial, el flujo pasa directamente al procesador de pago. Este procesador es el que envía la información al banco emisor, del lado del cliente, que se comunica con el banco adquirente, del lado del comercio, lo que permite que los fondos pasen de un banco a otro. Es importante destacar que la información posee un doble flujo. Por un lado, se transmite la información del pago y, por el otro, se devuelven los datos del pago realizado.

Conclusiones

Como se ha observado en el mercado de MEP, debido a la dinámica de las interacciones de los componentes del sistema, actores, tecnología y regulaciones, los pagos atraviesan una estructura compleja antes de concretarse. Debido a esta característica, aparece el interrogante relacionado con la forma en que se coordinan estas actividades.

Las respuestas que provienen del ámbito del *management* son limitadas. En esta disciplina, cuando se trata de analizar estructuras integradas, más allá de algunas divergencias entre autores, existen algunos consensos, basados en las ideas vertidas, entre otros, por Mintzberg. Sin embargo, estas encuentran algunas limitaciones cuando las estructuras organizacionales comienzan a fragmentarse. Asimismo, cada acercamiento al fenómeno de estructuras fragmentadas, como se ha visualizado en cada metáfora, "alumbra" una realidad determinada, por ello da lugar a diferentes conclusiones.

En este sentido, para analizar la forma en que se despliega la coordinación en estructuras fragmentadas, como es el caso del mercado MEP, es necesario desarrollar un acercamiento que integre todas las miradas y que logre responder los siguientes interrogantes: ¿cuáles son los principales elementos de coordinación en un ambiente signado por la fragmentación?, ¿qué papel juegan las tecnologías dentro de esta coordinación?, ¿en qué medida esta coordinación depende de la existencia de empresas líderes que controlan el sistema? y, por último, en una misma estructura, ¿pueden coexistir diferentes mecanismos de coordinación?

Referencias bibliográficas

- BancoCentralde la República Argentina [BCRA]. (2023). Informe sobre inclusión financiera y medios de pago digitales. <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012023.asp>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. y Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy:

- Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Blau, P. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. University of Chicago Press.
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2014). *La segunda era de las máquinas: Trabajo, progreso y prosperidad en un tiempo de tecnologías brillantes* (J. A. Bravo, Trad.). Ediciones Deusto. (Obra original publicada en 2014).
- Capgemini. (2022). *World Payments Report 2022*. https://prod.ucwe.capgemini.com/mx-es/wp-content/uploads/sites/28/2023/06/WPR-2022_Regional-Deck_Americas.pdf
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Sage Publications.
- Euromonitor International. (2022). *Digital payments in Latin America: Trends and opportunities*.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and general administration* (J. A. Coubrough, Trad.). International Management Institute.
- Garfinkel, F. y Paniagua, C. (2017). *Arquitectura de los sistemas de pagos electrónicos: actores, riesgos y regulación*. Editorial Ad-Hoc.
- Grandori, A. (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management and Governance*, 1(1), 29-47.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Koontz, H. y Weihrich, H.

- (1993). *Administración: una perspectiva global* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage Publications.
- Muto, I., Totsuka, H. y Watanabe, B. (1997). *Japón: ¿milagro o pesadilla? Una visión crítica del toyotismo*. Ediciones TEL.
- Nacucchio, L. (2024). La usabilidad como eje de la inclusión financiera: Diseño centrado en el usuario para transacciones digitales. *Revista de Innovación Bancaria*, 12(3), 45-62.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. y Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you*. W.W. Norton & Company.
- Pasquale, F. (2015). *The black box society: The secret algorithms that control money and information*. Harvard University Press.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (2003). *El control externo de las organizaciones: Un enfoque de dependencia de recursos*. Editorial Alianza.
- Porter, M. E. (1995). *Estrategia competitiva*. Editorial Continental.
- Recio, A. (2002). Los límites del neoliberalismo: trabajo y bienestar en la Europa del siglo XXI. *Mientras Tanto*, 85,

45-62.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Santarcángelo, J., Schteingart, D. y Porta, F. (2015). Cadenas globales de valor y desarrollo económico: un análisis crítico desde América Latina. *Revista Problemas del Desarrollo*, 46(181), 33-56.

Statista. (2023). *Digital payments - Statistics & facts*.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Unión Europea [UE]. (2016). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la

Directiva 95/46/CE. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119, 1-88. 27 de abril de 2016. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/>