

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Innovación Abierta como un driver de cooperación entre la Banca
Comercial y sus partners: Caso de estudio MIBANCO**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

CASTRO CARBAJAL, Flor de María Elisabeth

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

MONTORO BÁEZ, Johnny Daniel

Asesorados por: Mgtr. José Renato Gandolfi Castagnola

Lima, setiembre del 2020

La tesis

**Innovación Abierta como un driver de cooperación entre la Banca Comercial y sus partners:
Caso de estudio MIBANCO**

ha sido aprobada por:

Mgr. Neride Herminia Laura Sotomarino Maturo
[Presidente del Jurado]

Mgr. José Renato Gandolfi Castagnola
[Asesor Jurado]

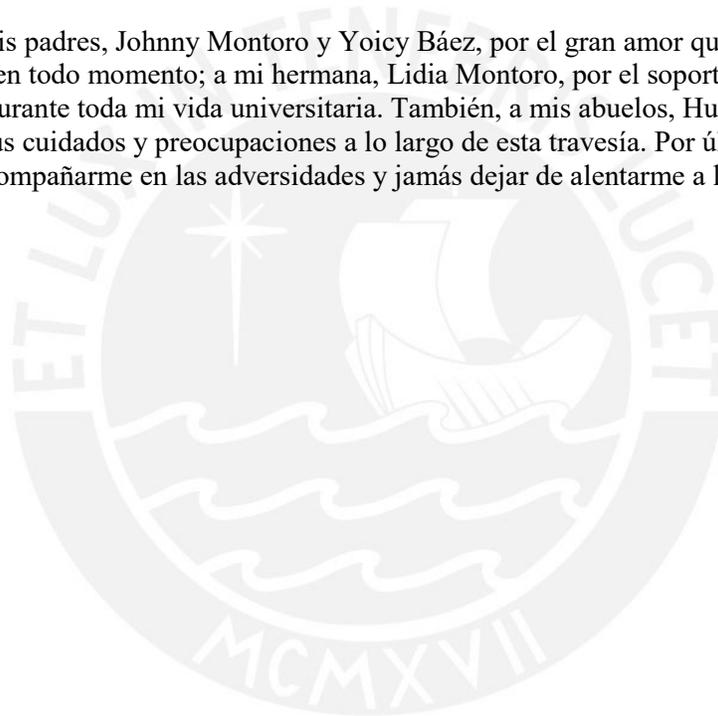
Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Tercer Jurado]

Dedico esta tesis a mis padres, Lisseth Carbajal y Rolando Castro, por el infinito amor y apoyo que me han dado a lo largo de mi desarrollo personal y profesional; y por haberme dado la oportunidad de salir de casa y perseguir mis sueños. También, a mi hermana, Mariana Castro, por su amor, compañía y risas; que valoraremos por siempre. Finalmente, agradezco a mis apreciados amigos que me dieron los ánimos y consejos para lograr mis metas.

Flor Castro

A mis padres, Johnny Montoro y Yoicy Báez, por el gran amor que me dan y el apoyo incondicional en todo momento; a mi hermana, Lidia Montoro, por el soporte que ha significado para mí durante toda mi vida universitaria. También, a mis abuelos, Humberto Báez y Rosa Figueroa, por sus cuidados y preocupaciones a lo largo de esta travesía. Por último, a mis amigos, por acompañarme en las adversidades y jamás dejar de alentarme a lograr mis objetivos.

Daniel Montoro



El equipo investigador quiere agradecer, en primera instancia, a Mibanco; que, pese a las restricciones y limitaciones dadas por el estado de emergencia durante el 2020, nos abrió las puertas de su organización y brindó el soporte adecuado en todos los momentos del proceso de investigación, hecho que resultó en la culminación exitosa de esta tesis. En esa misma línea, queremos extender nuestro agradecimiento a todas aquellas personas, agentes externos a Mibanco, que nutrieron esta investigación con valiosa información, cada cual, desde su perspectiva, por su tiempo y disposición para colaborar con este prometedor producto. Además, queremos agradecer de manera muy especial al docente José Renato Gandolfi Castagnola, asesor acompañante de esta tesis, por las largas horas de dedicación y compromiso para con este proyecto; por sus amplios esfuerzos para que esta investigación progrese, y por la confianza y aliento vertidos en el equipo en todo momento. Finalmente, es necesario emitir nuestro eterno agradecimiento a nuestros queridos docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección; los mismos que, a lo largo de nuestra vida universitaria, no solo fueron una fuente valiosa de conocimiento académico, sino también de motivación y desarrollo personal de sus estudiantes. A los presentes, y a todos aquellos que nutrieron nuestro camino, nuestro más sincero agradecimiento.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema Empírico.....	2
2. Problema de Investigación	3
3. Justificación del Estudio.....	4
4. Objetivos y Preguntas de Investigación	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos.....	6
4.3 Pregunta General.....	6
4.4 Preguntas Específicas.....	6
5. Estructura de la tesis.....	7
6. Marco Teórico.....	7
6.1. Antecedentes	7
6.2. Innovación Abierta.....	8
6.3. La Banca.....	23
6.4. Conclusiones del Marco Teórico.....	24
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1. Alcance y Enfoque	26
2. Diseño Metodológico	26
2.1. Estrategia General de la Investigación	26
2.2. Horizonte Temporal de la Investigación	27
2.3. Unidades de Investigación.....	27
2.4. Selección Muestral	27
2.5. Matriz de Consistencia	28
3. Herramientas de Recojo de Información.....	28
4. Secuencia Metodológica	28
4.1. Fase Exploratoria.....	29
4.2. Fase de trabajo de Campo	29
4.3. Fase de Validación de Hallazgos.....	30
5. Validez y fiabilidad de la investigación	30

6.	Marco Contextual.....	31
6.1.	La Banca en América Latina: Situación general.....	31
6.2.	Innovación Abierta en América Latina.....	34
6.3.	Banco Comercial de estudio: Mibanco.....	35
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		38
1.	Hallazgos de entrevistas.....	38
2.	Sistematización de la información.....	38
2.1.	Codificación.....	38
3.	Análisis del proceso de Innovación Abierta en Mibanco.....	39
3.1.	Proceso de Innovación Abierta en Mibanco.....	39
3.2.	Cambio Organizacional: De cerrado a Abierto (C).....	41
3.3.	Intervención Gerencial (G).....	42
3.4.	Elementos clave de la Innovación Abierta (F).....	45
3.5.	Principales prácticas de Innovación Abierta (P).....	47
CAPÍTULO 4: Conclusiones y Recomendaciones.....		50
1.	Conclusiones.....	50
2.	Recomendaciones.....	52
3.	Limitaciones.....	58
REFERENCIAS.....		60
ANEXO A: Evolución de los modelos de innovación.....		65
ANEXO B: Definiciones de innovación abierta.....		66
ANEXO C: Tipos de procesos de innovación abierta.....		67
ANEXO D: Principales prácticas de innovación abierta.....		68
ANEXO E: Definiciones de cooperación empresarial.....		69
ANEXO F: Matriz de consistencia.....		70
ANEXO G: Matriz de operativización de variables.....		72
ANEXO H: Guía de entrevista a expertos de IA de Mibanco.....		74
ANEXO I: Guía de entrevista a representantes de los partners de comunidad de IA de Mibanco ...		76
ANEXO J: Listado de entrevistados.....		78
ANEXO K: Banca comercial en Latinoamérica.....		79
ANEXO L: Análisis PESTEL de la Banca Comercial en el Perú.....		80
ANEXO M: Iniciativas de IA en bancos comerciales peruanos.....		82
ANEXO N: FODA Mibanco.....		83

ANEXO O: Modelo CANVAS Mibanco.....	84
ANEXO P: Cartera de productos financieros Mibanco	85
ANEXO Q: Codificación de variables	87
ANEXO R: Relación entre los códigos.....	88
ANEXO S: Resumen de Hallazgos.....	89
ANEXO T: Flujograma propuesto para el desarrollo de prácticas de IA en Mibanco.....	91



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principios del modelo de innovación lineal y de innovación abierta 10



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso general de innovación lineal.....	8
Figura 2: Proceso general de innovación abierta.....	9
Figura 3: Marco de referencia de innovación abierta en organizaciones	14
Figura 4: Partners de la comunidad de IA organizacional	22
Figura 5: Secuencia metodológica	30
Figura 6: Proceso general de IA propuesto para Mibanco	52
Figura 7: Indicadores propuestos para los proyectos de IA de Mibanco	54
Figura 8: Flujograma actual de desarrollo de prácticas de IA en Mibanco.....	56
Figura 9: Flujograma propuesto para el desarrollo de prácticas de IA en Mibanco.....	57



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación estudia a Mibanco, un banco comercial peruano preocupado en innovar constantemente en respuesta a la transformación digital que se vive actualmente; debido a ello, la gestión de la innovación abierta (IA) resulta relevante en este tipo de organizaciones; ya que apertura un camino para tener una mayor fuente de información e ideas con gran potencial de ser beneficiosas en el mercado; esto surge de la cooperación generada entre el banco y los partners de su comunidad de innovación abierta.

En Perú, pocas organizaciones practican la innovación abierta, y no hay estudios empíricos que traten sobre su aplicación en bancos comerciales. Esta investigación aporta en ese déficit de conocimiento, ya que caracteriza el proceso de innovación abierta de Mibanco, tomando como base el marco de referencia propuesto por (Chiaroni & Frattini, 2011; Albizuri & Castellanos, 2012), complementado por sus elementos clave y sus principales prácticas de IA.

Para la codificación, sistematización y análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, mediante entrevistas semiestructuradas a profundidad a expertos en IA de Mibanco y a representantes de partners pertenecientes a su comunidad de IA, se utilizó el software ATLAS.ti.

Los hallazgos demuestran que el proceso de implementación de innovación abierta de Mibanco se encuentra encaminado y en crecimiento gracias a la cooperación que ha venido generando con los partners de su comunidad de IA; sin embargo, dada la complejidad y gran composición de la organización, el nivel de madurez del proceso aún no ha llegado a una institucionalización completa. Asimismo, se identificó que existen un grupo de elementos clave organizacionales que facilitan al proceso; así como principales prácticas que ya viene desarrollando.

De esta manera, esta tesis logra su objetivo principal al caracterizar el proceso de innovación abierta en la cooperación entre Mibanco y sus partners. Lo cual, es útil para Mibanco; así como, una guía de apoyo para otros bancos comerciales tanto del Perú y la región; con miras a mejorar y articular su proceso de IA. Así mismo, aporta a las ciencias de la gestión brindando una referencia de cómo la IA podría implementarse en diferentes organizaciones y ser una estrategia organizacional muy vinculada a la innovación y a la realidad actual.

Se considera importante investigar más sobre el tema tomando en cuenta las limitaciones de esta tesis.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector bancario peruano se ha encontrado con distintos desafíos a afrontar, para garantizar su efectividad y buena gestión; dentro de estos desafíos los más resaltantes han sido la transformación digital y la rápida adaptación a esta. Siendo una de las maneras de afrontar estos cambios la innovación abierta, la cual resulta un campo de investigación interesante en la banca; específicamente como un driver de cooperación entre esta y su comunidad.

En Perú, los bancos vienen acoplando la innovación abierta a sus configuraciones de manera gradual, lo cual respalda que no haya estudios empíricos que traten sobre la innovación abierta bancaria.

De esta forma, la presente investigación tiene el objetivo de caracterizar el proceso de innovación abierta de Mibanco tomando como base los tipos de proceso de innovación abierta identificados por Chesbrough, el proceso de implementación de IA adaptado en base al framework o marco de referencia propuesto por (Chiaroni & Frattini, 2011; Albizuri & Castellanos, 2012), los elementos claves de IA y las principales prácticas. Para ello se tomó en cuenta a Mibanco como caso único y su cooperación con los partners más resaltantes de su comunidad de innovación abierta (Visa, Pontificia Universidad Católica del Perú y Emprende UP).

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo, se explica el planteamiento de la investigación acompañado del marco teórico que refuerza la investigación. En el segundo, se explica la metodología de investigación, el alcance, diseño metodológico, herramientas a utilizar para llevar a cabo este estudio de caso único y el marco contextual propio de este. Seguidamente, en el tercer capítulo, se muestran los hallazgos de este estudio. Finalmente, en el cuarto capítulo se explican las conclusiones y recomendaciones para culminar con la presentación de las limitaciones del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema Empírico

El mundo se encuentra en constante transformación y globalización; donde la innovación viene modificando y facilitando la forma en la que se hace negocios; la cual inicia desde el modelo de negocio hasta el producto final entregado a los clientes. En este escenario no hay industria o sector que se excluya de la influencia de estas nuevas tendencias, tal es el caso de la banca comercial, quien, pese a su sólida gestión y elaborado modelo de negocio, ha tenido que adecuarse a los cambios e incorporar la tecnología e innovación tanto a nivel de sus procesos, como de sus productos y servicios. Prueba de ello, es la rápida incorporación de diferentes canales digitales como la banca móvil y la banca por internet; que, en la actualidad, ayudan a agilizar procesos y mejorar la experiencia de los clientes. Esta coyuntura en la cual se encuentran las organizaciones bancarias, viene acompañada de la necesidad de acometer grandes inversiones para afrontar el reto de la transformación digital, el esfuerzo de implementar las nuevas exigencias regulatorias y la creciente competencia de nuevos jugadores, Fintech y Bigtech, que son competidores muy disruptivos y a los que las exigencias regulatorias les afectan en mucha menor medida (Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG], 2018).

Esto, genera que estas organizaciones busquen e investiguen distintas estrategias organizacionales que puedan hacer frente a estos cambios y contribuyan en la continuidad de sus operaciones; muchas de estas estrategias están relacionadas al foco que están poniendo estos bancos en la innovación, en el caso peruano, “los bancos líderes como BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank lo tienen claro: la innovación ha pasado de ser considerada como una opción a ser considerada una necesidad básica, así como la transformación digital se ha convertido en la llave para sobrevivir a esta nueva etapa de la revolución digital” (Gestión, 2017). Estas soluciones vienen surgiendo de manera progresiva en los bancos y muchas de ellas son implementadas sin una base o constructo previo, lo cual impide en alguna medida un seguimiento de los resultados reales y el impacto que genera su implementación.

Es ahí donde las ciencias de la gestión vislumbran un reto en el que, a través del uso de frameworks, y distintas herramientas de análisis e implementación, tendrán que proponer estrategias innovadoras y con un enfoque holístico que apoyen a estas empresas y a las necesidades reales del mercado.

2. Problema de Investigación

¿Ha llegado la banca comercial a su tope respecto a las estrategias ligadas a la innovación que viene implementando? O ¿existen otras que puedan complementar estas? Pues, muchas organizaciones bancarias se limitan a implementar un modelo de innovación tradicional; donde, a través de ideas y tecnologías desarrolladas dentro de la organización, se producen productos y servicios exitosos para el mercado; situación que demanda esfuerzos financieros sumamente importantes y un costo enorme, de igual manera, en términos de tiempo. Todo ello, con la finalidad de generar una ventaja competitiva y resguardar esta de posibles filtraciones al mercado; y, más importante aún, a sus competidores (Navas, 2015). Sin embargo, este modelo puede verse mejorado, dado que ahora agentes externos podrán complementar dichos servicios; hecho apoyado por el paradigma de Innovación Abierta (Navas, 2015).

Dada esta situación, en el caso específico de la banca comercial peruana, la mayoría de las organizaciones del sector han aperturado un área de innovación que se enfoque específicamente en identificar e idear los procesos de innovación y sus resultados; algunas otras, han salido de su zona de confort, y han dado un paso más allá incorporando en su modelo de negocio el componente de innovación abierta antes descrito, que implica la generación de ideas no solo dentro de la empresa, sino también, fuera de ella, con partners pertenecientes a su comunidad de innovación que contribuyan a ampliar el panorama y encontrar soluciones reales y efectivas que los clientes financieros presentan.

Henry Chesbrough (2003), pionero en el campo de la innovación abierta la define como; “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para su uso externo”; donde una organización no solo debe realizar cambios en su proceso de innovación sino; cambios estructurales desde la cultura organizacional; es decir, un cambio profundo que generará un valor añadido y una ventaja competitiva frente al mercado.

Mibanco, uno de los bancos más importantes a nivel de microfinanzas (cuenta con el mayor número de clientes del sector micro y pequeña empresa, alcanzando una participación de mercado de veintinueve por ciento; setecientos treinta y ocho mil ochocientos cuarenta y ocho clientes al cierre del 2019 (Mibanco, 2019)) e inclusión financiera (en los últimos cinco años, bancarizo a más de medio millón de peruanos (Mibanco, 2019)), también ha venido incorporando diferentes iniciativas para mejorar su desempeño y adaptación frente a la transformación digital, y muchas de ellas ligadas a la innovación; sin embargo, al ser un banco con un gran equipo de trabajo (11,663 colaboradores

en Lima y provincias (Mibanco, 2019)) y con diversos proyectos en marcha dentro de la organización, muchas de estas estrategias no han sido visibles o promulgadas a toda la empresa; también muchas de estas estrategias no se han generado bajo una base o constructo sólido que permita realizar un seguimiento y analizar sus resultados efectivos. Dentro de estas estrategias, se encuentra la innovación abierta, la cual si bien se encuentra en crecimiento y constante aprendizaje; presenta oportunidades que podrían articular una mejor gestión del proceso de innovación abierta en cooperación con los partners de su comunidad.

Al conocer el proceso de innovación abierta de Mibanco y las particularidades que lo implican se podrán generar iniciativas que mejoren este desarrollo y que ayuden en su gestión a fin de obtener mayores posibilidades de resultados favorables para la organización en el mercado peruano.

3. Justificación del Estudio

La banca comercial, conocida también como banca retail, banca minorista o banca al por menor, es la más conocida, utilizada y difundida en el sistema financiero a nivel mundial. Según estadísticas, existen alrededor de trece sucursales de bancos por cada cien mil personas; y en el caso del Perú, “durante los últimos cinco años se incorporaron 1,2 millones de deudores al sistema financiero, alcanzando los 6,9 millones de personas naturales con crédito a diciembre de 2018” (Superintendencia de Banca, Seguros y Administración de Fondo de Pensiones [SBS], 2018, p.3). Lo cual evidencia la supervivencia y crecimiento en el uso de los servicios y productos que ofrece la banca.

Pese a su efectivo y sostenible modelo de negocio, actualmente, este sector afronta nuevos desafíos. Gutiérrez (2016) identifica los tres principales: el poder de los clientes que se centra en los hábitos, necesidades y demandas de estos; la regulación y supervisión de la industria financiera; y la innovación y su aplicación al sector financiero. Siendo este última uno de los principales retos que afrontan los bancos hoy en día. Ante ello, han venido realizando estrategias enfocadas en las siguientes directrices: centralizar su modelo de negocio en el cliente; rediseñar sus canales de distribución, replantear sucursales y canales digitales; buscar la integración o alianzas con terceros; centralizar la información y el análisis de esta en todas las áreas del banco; y descentralizar la innovación también conocida como innovación abierta (Price Waterhouse Coopers [PWC], 2019).

La innovación abierta brindará un camino de mejora en la forma en que los negocios se realizan, sin importar el sector económico en el que se encuentren. Precisamente, uno de estos es el correspondiente al sector financiero, que se ha visto forzado a experimentar un conjunto de cambios e innovaciones (Bosch & Bosch, 2016).

Sin embargo, no se han identificado estudios empíricos de estos tópicos en la realidad del sector bancario comercial del Perú a la fecha, por lo que una investigación que contenga como sujeto de estudio a las empresas bancarias será relevante frente al contexto dado. “Si bien existe mucha información sobre innovación abierta en Estados Unidos y Europa, su uso en empresas hispanoamericanas y en particular en instituciones del sector financiero, no ha sido bien documentado” (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2017), en ese sentido, este trabajo de investigación pretende colaborar académicamente en el entendimiento de la gestión del proceso de innovación abierta en un banco comercial del Perú y el fortalecimiento cooperacional de una comunidad de innovación con sus principales partners, gracias a esta estrategia organizacional. Para ello se toma como caso de estudio a un banco comercial peruano, Mibanco, que cuenta con una propuesta de valor orientada al cliente, donde, a través de sus pilares, inculcan la importancia de la innovación; y como estrategia para fomentar el desarrollo de esta, generan alianzas con diferentes organizaciones (Mibanco, 2019). De ello, se asume que, cuentan con el conocimiento del proceso de innovación abierta y su implementación en el sector bancario peruano, lo cual favorecerá en la importancia de la información de esta investigación. Asimismo, debido a que los partners de la comunidad de innovación abierta incluidos en este estudio son de diferente tipo organizacional, se logra rescatar distintas perspectivas sobre el proceso de innovación abierta de Mibanco.

Por último, esta investigación busca ser de utilidad para otras entidades bancarias, ya que permite conocer cómo Mibanco gestiona su proceso de innovación abierta; y en base a ello, tomar decisiones estratégicas relacionadas a este proceso, con el objetivo de mejorar sus resultados de innovación y por ende incrementar su competitividad. Así mismo, colabora a las ciencias de la gestión en brindar el panorama de una estrategia organizacional que pueda ser aplicada en la realidad actual de muchas organizaciones, y no solo del rubro bancario, que se ven ante el reto de innovar constantemente y hacer frente a la transformación digital y tecnológica.

4. Objetivos y Preguntas de Investigación

Como se ha podido apreciar en los párrafos precedentes, el espectro de estudio del fenómeno a analizar es bastante amplio; por lo que, para fines de esta investigación se plantean los siguientes objetivos, tanto de carácter general como específico.

4.1 Objetivo General

Caracterizar el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar y describir la innovación abierta y su proceso, a partir de la literatura teórica y empírica.
- Diagnosticar el proceso de innovación abierta llevada a cabo en Mibanco.
- Identificar elementos clave que faciliten la cooperación en la gestión de la innovación abierta de Mibanco con sus partners pertenecientes a su comunidad de innovación.
- Describir principales prácticas de innovación abierta desarrolladas en Mibanco.
- Plantear recomendaciones en el proceso de innovación abierta de Mibanco y su comunidad de innovación abierta.

En la misma línea de lo planteado acerca de los objetivos, esta investigación busca absolver las siguientes preguntas de manera satisfactoria.

4.3 Pregunta General

¿Cómo se desarrolla el proceso de innovación abierta en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación?

4.4 Preguntas Específicas

- ¿Qué implicancias teóricas y empíricas se asocian al proceso de innovación abierta?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de innovación abierta en Mibanco?
- ¿Cuáles son los elementos clave que facilitan la cooperación en la gestión de la innovación abierta de Mibanco con sus partners pertenecientes a su comunidad de innovación?
- ¿Cuáles son las prácticas clave de la gestión de la innovación abierta en Mibanco?
- ¿Qué recomendaciones se puede implementar en el proceso de innovación abierta de Mibanco con su comunidad de innovación?

5. Estructura de la tesis

La presente investigación se compone de 4 capítulos, las cuales se desarrollan en dos etapas de investigación, la formulación y la aplicación.

En la primera fase, de formulación, se incluyen los dos primeros capítulos; en el primero, se da a conocer el problema empírico, el problema de investigación, la justificación, los objetivos, la estructura de la tesis y el panorama de la revisión literaria del objeto (innovación abierta) y sujeto (Mibanco) de estudio. En el segundo capítulo, se describe la metodología de la investigación, lo cual incluye el alcance y enfoque, el diseño metodológico, las herramientas de recojo de información, la secuencia metodológica y la validez y fiabilidad de la investigación; además en este capítulo se incorporan el marco contextual.

En la segunda fase de aplicación, abarca los dos capítulos finales. En el tercer capítulo, se presentan los principales hallazgos luego del procesamiento de la información; y en el cuarto y último capítulo, se presentan las conclusiones de la investigación junto con las recomendaciones y limitaciones.

6. Marco Teórico

6.1. Antecedentes

Luego de una extensa revisión bibliográfica sobre el tópico de estudio de esta investigación, se identificó que la implementación del proceso de innovación abierta en bancos comerciales, no ha sido estudiada a profundidad y no se tiene un modelo de implementación exacto para estas organizaciones. Sin embargo, hay diversos documentos que recalcan la importancia de hacer frente al reto de la transformación digital y tecnológica que atraviesa este sector a nivel global; a través de la innovación; este hecho muestra la relevancia de este actor en el contexto actual en el que se encuentra.

Asimismo, se encontraron diferentes investigaciones sobre la innovación abierta, donde la mayor parte, destacan el modelo general, los tipos de procesos, principios, elementos clave, principales prácticas entre otros (Chesbrough, 2003, 2009, 2014; Navas, 2015; Alvarez & Bernal, 2017; Bernal & Frost, 2015; Tirado, 2018; Rubio, 2018). De estas investigaciones, no se encontró un modelo exacto de implementación de la innovación abierta, debido a que su aplicación será diferente dadas las características diversas que componen cada empresa, sin embargo, se encontró un framework o marco de referencia bajo el cual las empresas pueden potenciar la implementación de la innovación abierta y conocer cómo se encuentra su desarrollo; tomando en cuenta los conceptos, criterios y elementos que este posee (Chiaroni & Frattini, 2011; Albizuri & Castellanos, 2012). Si

bien estos estudios no mencionan específicamente a los bancos comerciales, resultan relevantes ya que sirven como referencia general para caracterizar el proceso de innovación abierta en estos bancos.

También, se encontraron estudios empíricos donde muestran un rápido recorrido sobre el desarrollo de innovación abierta en bancos y señalan que iniciativas y prácticas vienen integrando este proceso, así como recalcan que, a pesar de que hay mucha información sobre innovación abierta en Estados Unidos y Europa, en empresas hispanohablantes y en particular en instituciones del sector financiero, no ocurre lo mismo (CAF, 2017).

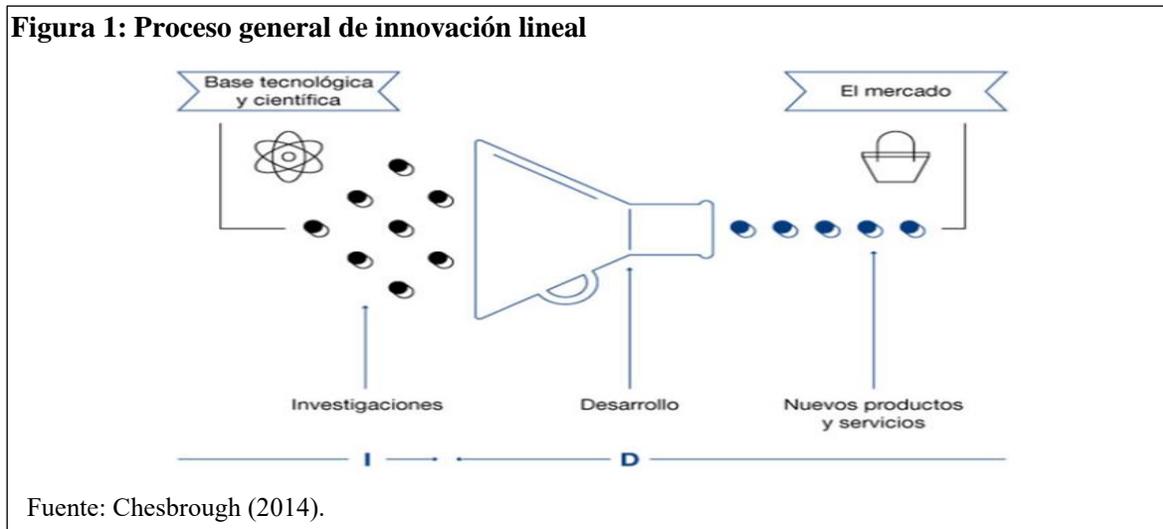
En línea a lo anterior, se presentará la teoría y autores que se seleccionaron para el marco teórico de la presente tesis.

6.2. Innovación Abierta

6.2.1. Definición de Innovación Abierta

La innovación ha ido evolucionando a lo largo de los años, y también su aplicación en las organizaciones, desde simples modelos lineales a modelos complejos, sistémicos e interactivos (ver anexo A).

Ahora bien, sobre el modelo lineal, también conocido como tradicional o cerrado ha sido correspondido en su mayoría a la implementación por parte de un departamento de investigación y desarrollo; y por lo general en este tipo de modelo se tiene la premisa de que una mayor inversión en I+D genera mayores niveles de innovación; sus procesos son representados mediante un embudo, donde por un extremo ingresan ideas y tecnologías existentes en la organización y por el otro extremo se produce el producto o servicio final ofrecido al cliente (Albizuri & Castellanos, 2012). La siguiente figura (ver Figura 1) representa el proceso de innovación lineal.

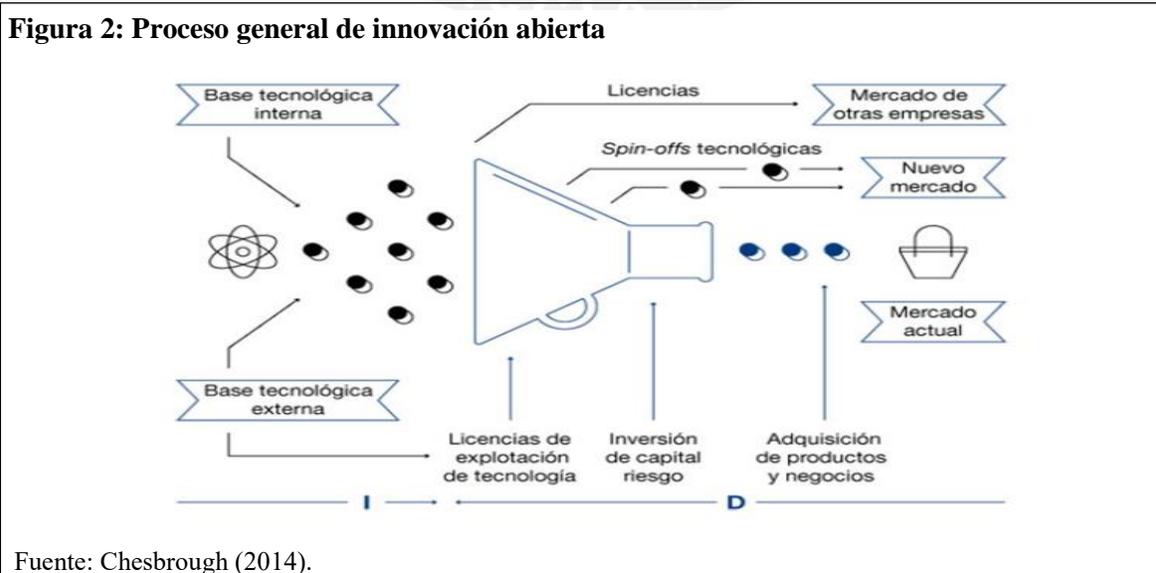


Como se mencionó, en este modelo, los proyectos de investigación comienzan desde la base científica y tecnológica de la organización, luego entran a la fase de desarrollo, donde algunos son rechazados y otros aprobados para el siguiente proceso; donde solo algunos acabarán en el mercado (Chesbrough, 2014). Este modelo se orienta a mantener la propiedad intelectual y la innovación bajo control (Bernal & Frost, 2015).

Sin embargo, el modelo previamente descrito enfrasca a las organizaciones con sus ideas y no permite ir más allá de sus “cuatro paredes”, evitando así un tráfico y combinación de ideas y tecnologías que podrían ser beneficiosos para estas. En este escenario, surge la innovación abierta, el cual, combina conocimiento y capacidades a nivel interno y externo. En el Anexo B, se presentan distintas definiciones complementarias que se le atribuyen a la innovación abierta.

La cual, se trata del intercambio y aprovechamiento de conocimiento y tecnología de una organización incorporando agentes externos e internos que sirvan como base para mejor la innovación y la generación de soluciones acordes a las necesidades del mercado (Chesbrough, 2003; Piller, Ihl & Vossen, 2010; Wallin y Von, 2010; San Martín y Rodríguez, 2012).

En el proceso general de la innovación abierta (ver Figura 2), las ideas entran y salen de diferentes puntos y maneras; pueden lanzarse proyectos desde fuentes tecnológicas internas o externas e incorporarse al proceso nuevas tecnologías en diferentes fases y hay diversas vías para llevar un producto al mercado, donde implementar la innovación abierta en una organización, no solo consiste en implementar su proceso si no, transformar desde la cultura organizacional hasta el modelo de negocio (Chesbrough, 2014).



En síntesis, la base de la innovación abierta, se encuentra en la necesidad de poder asimilar los aportes externos a la organización, así como los desarrollos internos que esta pudiera tener. Esto, con la finalidad de poder desarrollar así las capacidades de la organización como tal para poder satisfacer las expectativas del cada vez más demandante mercado. Esto se toma en consideración para el entendimiento de la IA como una estrategia organizacional.

6.2.2. Principios básicos de la Innovación Abierta

La siguiente tabla ejemplifica los principales principios que caracterizan a la IA según Chesbrough, y como estos se diferencian de una innovación lineal o cerrada:

Tabla 1: Principios del modelo de innovación lineal y de innovación abierta

Principios de la Innovación Lineal	Principios de la Innovación Abierta
Las personas mejor capacitadas trabajan para la organización.	Se debe trabajar con personas altamente capacitadas dentro y fuera de la organización.
Los beneficios del proceso de innovación y desarrollo surgen ya que, los descubrimientos, su desarrollo y lanzamiento los hace la misma organización.	Externalizar el proceso de innovación y desarrollo generará valor para la empresa. Y se mantiene el proceso de I+D dentro de la organización.
Si se hace un descubrimiento dentro de la organización, este será lanzado al mercado antes que la competencia.	Para obtener beneficio de la innovación, ésta no necesita ser originada dentro de la empresa.
La organización que lance al mercado una innovación antes que la competencia, obtendrá mayores beneficios.	La consolidación de un buen modelo de negocio es mejor que llegar al mercado antes que la competencia.
La creación de gran cantidad de ideas en la industria genera mayores beneficios.	El buen manejo de las ideas internas y externas genera mayores beneficios.
Es importante el control de la propiedad intelectual para evitar que los competidores se aprovechen.	La empresa debería beneficiarse del uso que otros hagan de su propiedad intelectual. Además, debería obtener la propiedad intelectual de otros, para que ésta mejore su modelo de negocio.

Adaptado de Chesbrough (2009).

Estos principios acompañan en el entendimiento de la IA, y así mismo, reafirman la importancia de vincularse con organizaciones externas, el aumento de valor que se puede generar, la apertura a que no todas las buenas ideas se originaran dentro de una organización, la entrada a nuevos

mercados, y la relevancia de una propiedad intelectual compartida. Todo ello, complementa en la implementación de IA en las organizaciones y las encamina para aplicar efectivamente esta estrategia organizacional. Esto, en contraposición clara al modelo tradicional de innovación, que busca, a partir de una fuerte inversión de recursos asumida por la propia empresa, crear un producto que le otorgue una ventaja comparativa.

Sin embargo, cabe resaltar que se encontró literatura que cuestiona a estos principios, Trott & Hartmann (2009) mencionan que, en la práctica el cumplir uno a uno estos principios pueden llegar a no ser tan viable; debido a distintos factores inherentes a las organizaciones, pero tal como se mencionó estos principios pueden servir de apoyo, como un camino, donde la implementación de la IA, sea de carácter progresivo y donde poco a poco las empresas mejoren y aprendan de esta implementación.

6.2.3. Beneficios y Retos de la Innovación Abierta

A continuación, se expondrá aquellos beneficios importantes que puede generar la implementación de la IA.

Al involucrar agentes externos, se generan modelos de negocio con un reducido presupuesto en I+D, así mismo se generan mayores resultados de la innovación y la posibilidad de ingresar a nuevos mercados y segmentos. (Obea Research Group, 2009, p. 27). También se puede incrementar el know how en las organizaciones debido a la optimización de obtención de ideas, se pueden generar redes de profesionales altamente cualificadas, se puede satisfacer de mejor manera al mercado, se puede diversificar el riesgo y reducir los costes, se pueden optimizar recursos que creen economías de escala; y sobre todo favorecerá en el aprendizaje interno de la organización (Navas, 2015).

El beneficio principal de la innovación abierta es que genera un aumento de probabilidad de que las organizaciones puedan tener un crecimiento comercial como resultado de las ventas incrementales de nuevos productos o tecnologías de producción (Huang citado en Chaston & Scott, 2012).

Algunos de los retos más importantes que representa la innovación abierta para las organizaciones, son los siguientes:

En los procesos de implementación de IA lo más difícil es lograr que los diferentes actores que intervienen en ese proceso logren un ambiente de apertura para la colaboración de inteligencia colectiva, entendida esta como aquella inteligencia que surge de la colaboración

y concurso de equipos de personas de la empresa en interacción con personas de otras empresas del entorno (Lichtenthaler citado en Álvarez & Bernal, 2017).

Así mismo, las actitudes, la cultura organizacional de no usar desarrollos provenientes del exterior, tendencias resistentes como el “no inventado aquí” y el “no vendido aquí”, entre otras son retos que deben afrontar las organizaciones. “Los problemas de coordinación en el diseño o estructura organizacional del modelo de gestión de innovación, incentivos y la apropiación del resultado de las innovaciones, son otras situaciones por superar en la IA” (López & García citado en Álvarez & Bernal, 2017).

En este punto, cabe resaltar que, en la literatura, existen críticas a la innovación abierta propuesta por Chesbrough, una de gran crítica por Trott & Hartmann (2009), es que este modelo no presenta un mecanismo de retroalimentación, donde pese a que hay un gran intercambio de ideas en el embudo, su flujo de trayectoria avanza linealmente.

Entonces, considerar a la IA como la panacea de la innovación para las organizaciones, es erróneo, la IA tanto en la literatura como en la práctica, está en un constante progreso, en el cual, gracias a su espíritu de apertura, las adiciones y modificaciones a su modelo deben ser bien recibidas (Trott & Hartmann, 2009).

En resumen, se han identificado ciertos beneficios y retos que acompañan a la implementación de IA en las organizaciones, y así mismo, se resalta que como toda estrategia organizacional se encuentra en un proceso de constante mejora.

6.2.4. Implementación de la Innovación Abierta

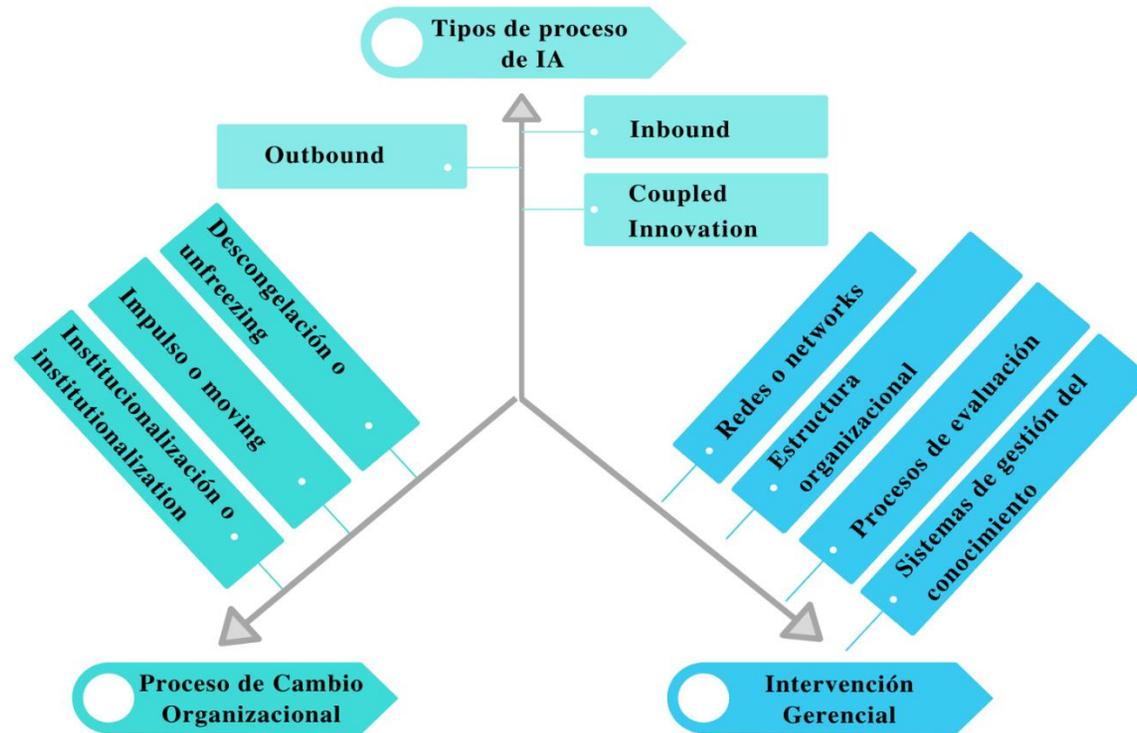
Previamente se ha desarrollado el concepto de IA, sus principios básicos y sus principales retos y beneficios; en este escenario cabe resaltar un framework de cómo se da su implementación en las organizaciones; es decir, bajo que marco de referencia podría incorporarse y conocerse este fenómeno de manera general en distintas empresas.

De la revisión literaria realizada, no se identificó un estudio que brinde un paso a paso de como las organizaciones deberían implementar la IA, pero se encontraron algunos estudios que brindan un marco de referencia o framework para poder alinearlos a la implementación en todo tipo de organizaciones, Chiaroni & Frattini, 2011; Albizuri & Castellanos, 2012, proponen un framework que involucra distintos componentes para llevar a cabo la IA; este framework integra los tipos de proceso de innovación abierta (inbound, outbound y coupled innovation), el proceso de cambio

organizacional debido a la transición de cerrado a abierto y las principales formas de intervención gerencial; la siguiente figura (ver Figura 3), representa este nexo.



Figura 3: Marco de referencia de innovación abierta en organizaciones



Adaptado de Chiaroni & Frattini (2011); Albizuri & Castellanos (2012).

A continuación, se explicarán cada uno de los ejes del gráfico presentado junto con sus componentes:

a. Tipos de Proceso de Innovación Abierta

En cuanto a los tipos de procesos de IA, Gassmann y Enkel (2004) identifica tres, que se dan al implementar la IA en las organizaciones; el inbound o outside-in, el outbound o inside-out y el coupled innovation o proceso mixto.

- *Inbound o outside-in*

El inbound o outside-in (flujos de conocimiento entrantes) hace referencia a la captación de flujos de información exteriores a la empresa que permiten revolucionar su modelo de innovación y volverlo más dinámico, permitiendo así aumentar su productividad a través de la creación de nuevos negocios, la integración de los principales actores de su cadena de producción, o la creación de redes cooperacionales de carácter empresarial. Es “la práctica de aprovechar los descubrimientos de los demás e implica la apertura y el establecimiento de relaciones con organizaciones externas con el propósito de acceder a sus competencias técnicas y científicas para mejorar el desempeño de innovación de la empresa” (Chiaroni & Frattini, 2011, p.35). Se trata del uso interno de fuentes de innovación que hace una firma; como, por ejemplo, el uso de algunas patentes, prototipos o licencias que pudieron desarrollarse en otro lugar y que favorecen la adaptación de la empresa a la nueva ola de innovación” (Cámara de Comercio Internacional [ICC] citado en Tirado, 2018).

- *Outbound o inside-out*

Por otra parte, el outbound o inside-out (flujo de conocimiento saliente), en contraposición al primer modelo, se trata de la concesión de flujos de información provenientes de dentro de la organización que permiten a otras empresas revolucionar su modelo de innovación; al mismo tiempo que la empresa se beneficia del desarrollo y comercialización de estos. Para Lichtenthaler, “la clave se encuentra en externalizar el propio conocimiento e innovación a fin de aportar ideas, tecnologías y conocimientos al mercado más rápido de lo que lo hubiesen podido lograr por los cauces internos” (citado en Navas, 2015). En suma, es aquel que hace uso de vías externas para poder desarrollar y comercializar sus innovaciones. Por ejemplo, la venta de productos en desarrollo para su final modelación de acuerdo con las regulaciones, o la venta de sus productos finales para su comercialización (ICC citado en Tirado, 2018).

- *Coupled innovation o proceso mixto*

El modelo mixto combina los dos enfoques vistos anteriormente. Sin embargo, la dinámica de este modelo no se trata de la compartición de conocimientos o experiencia de una de las partes, sino del trabajo conjunto de dos aliadas, con la finalidad de poder encontrar soluciones o desarrollar de mejor manera sus productos (Gassman & Enkel, 2004). Para darnos una idea mucho más concisa, Navas (2015) otorga la siguiente apreciación: “Se trata de procedimientos en los que se da la entrada y salida de flujos de conocimiento, medios y tecnologías por la vía de la creación de alianzas con socios”. Dentro de algunos de los objetivos de este proceso mixto están: establecer normas o un diseño dominante para los productos y servicios, y lograr mejores rendimientos (Tirado, 2018).

Las prácticas de innovación abierta mixta se dan, por tanto, a partir de la complementariedad de las otras dos estrategias mencionadas anteriormente, siendo, las prácticas inbound (entrantes) más enfocadas a conseguir recursos intangibles y las prácticas outbound (salientes) más dirigidas a materializar los resultados de la innovación y el rendimiento empresarial (Álvarez citado en Tirado, 2018, p.10).

En resumen, se han identificado tres tipos de proceso de IA, el inbound o outside-in, el outbound o inside-out y el coupled innovation o proceso mixto; donde alguno de estos estará presente en la implementación de IA en las organizaciones, dependiendo del grado de apertura y cooperación. En el Anexo C se ilustración estos tres tipos de proceso.

En el siguiente punto, se complementa con el eje de proceso de cambio organizacional.

- b. *Proceso de Cambio Organizacional*

En este eje se presentan las fases de cambio organizacional por las que atraviesa una organización al implementar la IA y las cuales situaran a la organización en una cierta etapa de desarrollo, Albizuri y Castellanos (2012) identifica tres fases principales; iniciando por el “descongelamiento”, continuando con el “impulso o moving” y consolidándose con la “institucionalización”.

- *Descongelación o unfreezing*

“Consiste en crear la sensación de que el cambio es necesario y urgente, comunicándolo a los *stakeholders* de la empresa, tanto internos como externos” (Kotter citado en Albizuri y Castellanos, 2012). Es decir, busca establecer un sentido de urgencia en las organizaciones para generar un compromiso compartido en la organización de que es relevante comenzar con la implementación de una estrategia de innovación; entre ellas la IA.

- *Impulso o moving*

Es la puesta en práctica del cambio, estableciendo nuevos procesos y patrones de conducta acorde a la nueva misión, visión, objetivos organizacionales, presupuestos, incentivos, entre otros (Albizuri & Castellanos, 2012). Es decir, es poner en marcha la implementación de IA en la organización donde acciones como nuevos procesos, cambio de mentalidad organizacional, nuevos proyectos entre otros ayudaran a verificar que efectivamente se viene realizando IA.

- *Institucionalización o institutionalization*

Es la fase de consolidación general de las mejoras obtenidas en toda la organización, evitando pasos atrás en la implantación del nuevo proceso (Albizuri & Castellanos, 2012, p.88). Es decir, es la fase en la cual toda la organización está enterada y varios miembros están involucrados en la implementación de IA, es una fase donde ya se cuenta con proyectos en marcha y resultados visibles para la organización.

En síntesis, en este eje de implementación se han identificado tres fases de la implementación de la IA, las cuales ayudaran a conocer cómo va el progreso de esta implementación y como se puede escalar en ella. En el siguiente punto, se complementa con el eje de proceso de intervención gerencial.

- c. *Intervención Gerencial*

En la literatura se encontró que hay cuatro formas de intervención gerencial que contribuirán a la implementación de IA en las organizaciones.

- *Redes o networks*

Implementar la IA requiere crear redes o relaciones inter organizacionales que conecten la organización con agentes externos a esta (Albizuri & Castellanos, 2012), para generar ideas desde una variedad de fuentes de innovación y comercializar ideas internas fuera del modelo de negocio actual, utilizando diferentes canales de mercado externos (Chiaroni & Frattini, 2011).

- *Estructura organizacional*

Para integrar y gestionar de forma adecuada el conocimiento adquirido fuera de los límites de la empresa o dentro de ella, pero procedente de personas anteriormente no integradas en el proceso de innovación, así como para gestionar la transferencia del conocimiento interno a los agentes externos, es necesario el desarrollo de redes internas complementarias que, en general, afectarán a la estructura en la empresa, a los roles establecidos, o al sistema de remuneración (Albizuri & Castellanos, 2012, p.88).

Además, este concepto de estructuras organizativas debe incluir el establecimiento de roles organizativos que apoyen la implementación de la IA, la creación de una unidad de negocios que gestione las relaciones de colaboración y establecer una unidad de desarrollo empresarial con recursos dedicados y habilidades adecuadas (Chiaroni & Frattini, 2011).

- *Procesos de evaluación*

Se deben reconfigurar los procesos de evaluación de los proyectos y oportunidades para la organización debido a que un mayor grado de apertura podría complicarlo (Albizuri & Castellanos, 2012). Las empresas necesitan nuevas métricas de evaluación para centrarse más en fuentes externas o en vías de explotación de la innovación (Lichtenthaler 2004 citado en Chiaroni & Frattini, 2011).

- *Sistemas de gestión del conocimiento*

El desarrollo de la IA requerirá de sistemas de gestión del conocimiento con la capacidad de integrar conocimiento externo, así como difundir, compartir, y transferir conocimiento tanto a nivel externo como interno (Albizuri & Castellanos, 2012). Estos sistemas de gestión del conocimiento se componen del uso de plataformas tecnológicas, herramientas de TIC y sistemas adecuados de gestión de la propiedad intelectual (Chiaroni & Frattini, 2011).

En síntesis, se han identificado 4 formas en que la intervención gerencial puede contribuir en la implementación de IA, las cuales pueden verse aplicadas de diferentes formas y conjugaciones; lo importante es que el poder incorporarlas ayudara a un mejor desarrollo de esta estrategia organizacional.

6.2.5. Elementos Clave de la Innovación Abierta

Luego de haber presentado el framework o marco de referencia que contribuye con la implementación de la IA en las organizaciones; en la literatura se identificaron ciertos elementos clave de las organizaciones que facilitarían a tener un mejor desenvolvimiento al implementar esta estrategia organizacional.

a. Modelo de negocio

Un modelo de negocio abierto posibilita una mayor fuente de valor para la organización y permite ser más eficiente creando y capturando dicho valor. Ya que la innovación se extenderá en todo el modelo de negocio adaptándose a las necesidades de sus clientes (Chesbrough citado en Navas, 2015).

b. Tecnología

Gracias a la tecnología, distintas herramientas digitales y tecnológicas favorecen a la creación de un ecosistema y comunidad en el que las personas desarrollan y colaboran con sus ideas (Obea Research Group, 2009). Además, el nivel tecnológico de las organizaciones influye en la cantidad y tipo de conocimiento externo disponible, así como, apoya en la decisión sobre el grado de apertura que tendrán estas empresas al desarrollar su IA (Barge-Gil, 2010).

c. Gestión del conocimiento

La información y el conocimiento son factores esenciales que hoy en día generan renta y riqueza en las organizaciones. Debido a que la innovación tiene origen en ese mismo conocimiento de las empresas es necesario que involucre toda fuente y origen de ideas; dentro de los cuales está el explícito, de carácter formal y sistematizado siendo más sencillo de procesar, transmitir, almacenar y compartir; y el tácito, de carácter abstracto y formalizado siendo complejo a la hora de gestionar e integrar. En suma, esta economía del conocimiento supone que la capacidad de crear valor de las organizaciones ya no depende solo de su propia capacidad financiera y de producción (Obea Research Group, 2009).

d. Propiedad intelectual

Un tema relevante a la hora de implementar la innovación abierta es la propiedad intelectual, ya que resguarda el conocimiento generado en las organizaciones, y frente a ello aparecen distintos tipos de licencias que buscan su protección sin limitar la generación de nuevo conocimiento. Así mismo, al adquirirla de otra organización permite reducir el time-to-market y acceder a nuevos mercados o segmentos; y al ofrecerla posibilita una nueva fuente de ingreso. (Obea Research Group, 2009).

e. Liderazgo

Un buen líder debe buscar en el proceso de IA lo siguiente: una participación permanente, el compromiso de los altos mandos con sus equipos y el apoyo de éstos en la implantación del proceso tanto en soporte como recursos (Rubio, 2018).

f. Cultura Organizacional

La cultura de las organizaciones se da en distintos niveles y resulta complicado modificarla por ello se debe inculcar una mentalidad colaborativa y concientizar a los empleados de que abrir el modelo de negocio facilitará a la IA (Rubio, 2018).

En síntesis, se han identificado 6 elementos clave de una organización que contribuyen a un mejor desempeño en la implementación de IA, los cuales no son los únicos o definitivos, ya que en la propia práctica y bajo la diversidad de organizaciones, se podrían identificar otros.

6.2.6. Principales Prácticas de Innovación Abierta

Luego de conocer el framework y los elementos clave, cabe resaltar que, al implementar la IA abierta en las organizaciones, en la práctica estas pueden desarrollarse en diferentes formatos, junto con las organizaciones a las que se vinculen; muchos de estas prácticas clave dependerán de factores como los objetivos, el presupuesto, el tiempo, el relacionamiento, características, entre otros.

En la literatura se encontró las siguientes principales prácticas en las que la innovación abierta se materializa (ver Anexo D), de acuerdo con el proceso que realizan (inbound, outbound o coupled process). Cabe resaltar que en el proceso mixto o “coupled process”, las prácticas se dan de dos o más posibilidades de las contempladas en cada uno de los diferentes procesos (Navas, 2015)

A continuación, la pormenorización de estas prácticas:

- La co-creación con proveedores y consumidores, se basa en una colaboración sistemática de una organización tanto con sus proveedores como con sus lead users o consumidores a fin de aportar innovación y experiencia significativa para la mejorar de procesos (Navas, 2015, p.28).
- El crowdsourcing, se basa en la generación de conocimiento dentro de una empresa con ayuda de un grupo de personas u otras organizaciones, a fin de obtener mayores ideas innovadoras (Howe citado en Navas, 2015).
- Los consorcios públicos de I+D, se basan en la inversión conjunta de varias sociedades o, incluso de todo un sector, a fin de un rendimiento mayor del uso de conocimientos y herramientas, y una reducción de costes (Navas, 2015, p.28).
- La red de colaboración, se basa en la participación de instituciones de innovación como de distintas organizaciones, para colaborar en la creación de conocimiento conjunto y la compartición de este (Navas, 2015, p.28)
- Las entradas de propiedad intelectual, se basan en el flujo de entrada de conocimiento externo por la vía de adquisición de patentes, derechos de propiedad intelectual o copyrights (Navas, 2015, p.28).

- Los contratos de servicio de investigación y desarrollo, abarcan la compra, licencia de utilización o adquisición de los procesos de I+D a organizaciones de investigación (Navas, 2015, p.28).
- Los especialistas intermediarios en IA, se basan en mercados de intermediación entre una organización que solicita una vía o una solución de innovación y un agente, ya sea una organización o un individuo, capaz de darle respuesta (Sieg citado en Navas, 2015).
- Los concursos de ideas y premios innovadores, se basan en un periodo de tiempo en el que la organización que lo organiza busca que los agentes participantes hagan uso de sus herramientas y conocimientos a fin de resolver un problema común a cambio de un incentivo o ganancias compartidas (Leimster citado en Navas, 2015).
- Las becas se basan en investigaciones que nacen en universidades o centros de investigación y que son financiadas con capital de una empresa (Navas, 2015, p.28).
- Los spin-offs se basan en la transferencia de conocimiento, creando nuevas empresas a partir de las cuales se desarrollan nuevas líneas de negocio (Navas, 2015, p.28).
- Las incubadoras de negocio, se basan en iniciativas donde una organización aporta con capital a la financiación y el “know how” a un agente externo en la figura de socio o entidad filial (Van de Vrande citado en Navas, 2015).
- La venta de productos finales, no se basa en la venta de productos finales al mercado, sino la venta de los conocimientos, ideas y productos en la última fase del proceso, cuando ya están aptos para su distribución (Navas, 2015, p.28).
- La venta o licencia de propiedad intelectual se basa en el licenciamiento de uso o la venta de conocimientos y de propiedad intelectual a otras organizaciones a fin de obtener un beneficio adicional derivado de la implementación de productos propios (Navas, 2015, p.28).
- Los joint ventures se basan en colaboraciones o alianzas que buscan la transferencia entre organizaciones de un conocimiento difícilmente transmisible por la vía de licencias de uso o enajenaciones por lo que las firmas optan por mantener alianzas empresariales, investigaciones conjuntas o incluso asociarse a largo plazo por la vía del intercambio de conocimiento (Gassman y Enkel citado en Navas, 2015).
- Las donaciones y estandarizaciones, se basan en la transferencia de conocimiento al exterior sin esperarse una contraprestación económica directa para la compañía (Navas, 2015, p.28)

En síntesis, se encontraron 15 tipos de prácticas clave, donde cabe resaltar que estas prácticas presentadas pueden tener múltiples conjugaciones en el marco de alianzas, asociaciones, entre otros, por lo que se abre a distintas posibilidades de flujos entrantes, salientes y mixtos (Navas, 2015).

6.2.7. Comunidad de Innovación Abierta

Una vez descritas las prácticas, es necesario recalcar la importancia de las comunidades de IA, ya que, es en estas en donde se desarrollan estas prácticas gracias al flujo de conocimiento y la cooperación característicos de este proceso.

Al encaminar las organizaciones y empresas hacia una perspectiva permeable, respecto al manejo de los flujos de información, entran en escena un conjunto de organizaciones y grupos de interés, tanto internos como externos, con la finalidad de poder fomentar una relación cooperativa; y, lo que es más importante, la compartición de recursos (internos y externos) en pos del desarrollo y beneficios de estas organizaciones (Clos, 2014).

En ese entendido, la conformación de estas comunidades de IA no solamente se da entre aquellos actores pertenecientes a la cadena de producción de una empresa, sino también agentes como los clientes, ciudadanos, comunidades universitarias y científicas, otros agentes externos, etc, formaran parte de una comunidad de innovación (ver Figura 4).

Figura 4: Partners de la comunidad de IA organizacional



Fuente: Clos (2014).

Esta composición es fundamental en aquellas organizaciones que deciden implementar IA en sus organizaciones, ya que deben configurar una comunidad adecuada a los objetivos que se hayan planificado, a los intereses comunes de estas organizaciones y aquellas soluciones que se esperan brindar al mercado.

Los actores involucrados dentro de estas comunidades de IA serán descritos en la presente investigación como partners de innovación; ya que tienen el carácter de socios estratégicos para las organizaciones. Así mismo, en esa misma línea es importante recalcar la importancia de la cooperación empresarial, ya que, destaca al establecer lazos de este tipo en una comunidad de IA.

6.2.8. Cooperación Empresarial

En línea a lo anterior es relevante explicar la cooperación empresarial, ya que surge a partir de la relación entre una organización y su comunidad de IA.

El concepto de “cooperación empresarial” ha recibido distintas definiciones con el paso de los años (Ver anexo E). Cabe resaltar que, Araya (2013), brindan una definición, completa y breve la cual será utilizada para la presente investigación.

La cooperación empresarial es un acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada empresa, una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada socio lograr algún(os) objetivo(s) inalcanzables con su solo esfuerzo (Araya, 2013, p.420).

En este entendido; la cooperación es fundamental al entablar relacionamiento entre organizaciones y en un marco de IA, aún más, ya que como previamente se mencionó las empresas bajo este involucramiento buscaran ciertos beneficios y objetivos.

6.3. La Banca

La banca se ha consolidado a lo largo de los años como un modelo de negocio firme y rentable, perdurando su importancia en el mercado tanto para las personas como para las empresas ya que, básicamente se encarga de manejar el dinero y ofrecer servicios financieros. Cole (1995) menciona que la banca: “recibe depósitos del público (ya sea de individuos o de empresas, y en ocasiones de gobiernos), y con los recursos obtenidos de esta fuente efectúan préstamos a otras personas (sean individuos o empresas) o invierten en valores” (p.25). En líneas generales la banca invierte el dinero de los países buscando maximizar su rentabilidad bajo diferentes operaciones y mecanismos. La banca como tal puede diferenciarse de acuerdo a su público objetivo y a las

operaciones de las que se encargará y en ese panorama surgen diferentes tipos de intermediarios financieros, que en su mayoría son conocidos como bancos.

6.3.1. Banca Comercial

La banca comercial conocida también como banca retail, banca minorista o banca al por menor, es la más conocida, utilizada y extendida en el sistema financiero a nivel mundial [...] la función principal de la banca comercial es ofrecer servicios básicos de préstamo y depósito de dinero a personas, pequeñas empresas y emprendimientos (Castro & Montoro 2020, p.20).

En cuanto a las principales operaciones de la banca comercial se encuentran, la recaudación de fondos y dinero del público; la concesión de créditos y préstamos; la administración de bienes y dinero bajo contratos de custodia; la realización de pagos, transferencias y cobros; la emisión de tarjetas de débito y crédito; la compra y venta de monedas extranjeras; los servicios de intermediario y garante en transacciones; entre otras (Dueñas citado en Castro & Montoro 2020).

En cuanto a los canales de distribución que ofrece la banca comercial se consideran las sucursales y oficinas; así como los nuevos formatos digitales originados por las nuevas tendencias y conectividad global, entre ellos los cajeros, la banca telefónica, la banca online y los canales digitales, estos canales se caracterizan por el autoservicio (la ausencia de intervención humana para brindar el servicio), la utilización de algún dispositivo tecnológico, disponibilidad de uso de veinticuatro horas y la accesibilidad (Galdo citado en Castro & Montoro, 2020). Por último, cabe recalcar que se decidió estudiar a este tipo de organizaciones en específico el sector de la banca comercial, debido al alcance de la información, y debido al actual contexto en el que se desempeñan estos bancos, uno de constante cambio, donde uno de los principales caminos para enfrentar sus retos es la innovación y la apertura.

6.4. Conclusiones del Marco Teórico

Se concluye que, la innovación abierta es una estrategia organizacional que contribuye en la cooperación entre organizaciones, ya que permite un flujo de conocimiento y tecnologías a fin de generar mejores soluciones y productos frente a las necesidades del tan cambiante mercado (Chesbrough, 2003; Piller et al., 2010; Wallin y Von, 2010; San Martín y Rodríguez; 2012). Así mismo, como toda estrategia contiene ciertos principios, que se han considerado como un camino de apoyo, donde estos no son definitivos para afirmar que una organización viene desarrollando IA, sino, ayudan a entender que esta implementación es de carácter progresivo (Trott & Hartmann, 2009). Sobre los beneficios y limitaciones se encuentra que la IA contribuye principalmente en el crecimiento de las ventas y de la satisfacción de las necesidades reales de los clientes y la principal

limitante, es el poder generar un ambiente propicio de apertura entre las organizaciones; así mismo, pese a que la IA es una buena estrategia para hacer frente a la transformación digital y tecnológica, se encuentra en un constante progreso lo cual no quita que en el transcurso de los años, presente ciertas modificaciones o consideraciones (Trott & Hartmann, 2009; Chaston & Scott, 2012; Álvarez & Bernal, 2017). Luego, es necesario recalcar que no existe un modelo específico de implementación de la IA; sin embargo, el framework como modelo genérico propuesto por (Chiaroni & Frattini, 2011; Albizuri & Castellanos, 2012) proponen tres ejes que ayudan a situar la IA en las organizaciones; dentro de estos ejes se encuentran: los procesos de innovación abierta, la intervención gerencial y el cambio organizacional. Así mismo, se identificaron elementos de las organizaciones que contribuyen en la implementación (Obea Research Group, 2009; Barge-Gil, 2010; Navas, 2015; Rubio, 2018); los cuales no son definitivos, ya que, en la práctica, se pueden identificar otros. Después se identificaron ciertas prácticas clave que se dan al implementar la IA, bajo el tipo de proceso que tengan las organizaciones, sin embargo, se resalta que estas pueden llegar a tener diversas conjugaciones (Navas, 2015). También, al implementar la IA, las comunidades de innovación de las organizaciones juegan un rol importante ya que son las que permiten la cooperación.

Por otro lado, se considera a la banca comercial como la encargada de ofrecer servicios básicos de préstamo y depósito de dinero a personas, pequeñas empresas y emprendimientos (Castro & Montoro 2020).

Por último, de acuerdo a la literatura consultada, se encuentra una oportunidad de estudio al conocer cómo se caracteriza la innovación abierta en un banco comercial peruano.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se busca explicar la metodología de la presente tesis, para ello se presenta el alcance y el enfoque, seguido del diseño metodológico, las herramientas de recojo de información, la secuencia metodológica y el sustento de la validez y fiabilidad del estudio.

1. Alcance y Enfoque

Para esta tesis se estableció un alcance exploratorio y descriptivo. Por un lado, el alcance exploratorio, pretende examinar un tema poco estudiado, del cual no se ha realizado mucha investigación o no se ha tratado antes. Asimismo, cuenta con poca literatura relacionada al tema o en esta literatura no se da respuesta al problema de investigación en cuestión (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Esta investigación, se respalda en este alcance, ya que, busca caracterizar el proceso de IA en bancos comerciales, donde son pocos los estudios referentes a la implementación de IA en organizaciones, y más aún, en específico en la banca comercial.

Por otro lado, el alcance descriptivo, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado. Asimismo, busca medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández et al., 2014). Debido a que la presente investigación busca entender el contexto, en el cual se desarrolla la implementación de la IA en bancos comerciales para poder identificar su proceso, elementos clave y prácticas clave, se señala que este estudio tiene alcance descriptivo.

Asimismo, la presente investigación se caracteriza por un enfoque cualitativo, el cual permite utilizar instrumentos donde no se busca una recolección numérica, sino contribuye a la descripción y análisis del fenómeno en cuestión (Pasco & Ponce, 2015). Donde el objetivo de este enfoque es reproducir la realidad según la visión de los actores en un contexto definido previamente (Hernández et al., 2014); lo cual, permite la interpretación del sujeto de estudio de una forma holística e integral.

2. Diseño Metodológico

2.1. Estrategia General de la Investigación

En esta investigación, la estrategia escogida es el estudio de caso único, debido a que esta permite un “estudio amplio de un aspecto de la realidad en su contexto real, relativamente delimitado y con patrones identificables, y que utiliza diversas fuentes de información como la revisión de

documentos, entrevistas, encuestas, observación directa, etc.” (Mendoza & Llaxacondor, 2016, p.155). Cabe precisar que según (Castro, 2010), los estudios de caso no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, sino a proposiciones teóricas, ya que el objetivo es ampliar y generalizar teorías analíticamente.

En suma, aunque la presente investigación se enfoca en una situación única, el estudio de caso único, involucra un alto grado de complejidad, pues es necesario mantener una mirada holística (Gerring & Stake citado en Mendoza & Llaxacondor, 2016).

2.2. Horizonte Temporal de la Investigación

Pasco y Ponce (2015) mencionan que el horizonte temporal de la investigación puede ser transversal o longitudinal. En la presente investigación se utilizará el horizonte temporal transversal debido a que la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo y se efectúa en el tiempo presente.

2.3. Unidades de Investigación

Las unidades de observación son los expertos envueltos en el proceso de IA pertenecientes a Mibanco y representantes pertenecientes a las organizaciones que envuelven la comunidad de IA del sujeto de estudio, con el objetivo de tener una mirada holística tanto interna como externamente de la organización, mientras que las unidades de análisis son la implementación de la estrategia de innovación abierta y sus particularidades dentro de Mibanco.

2.4. Selección Muestral

En el Perú, existen dieciséis bancos comerciales (Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP], 2020). De estos, se determinó una muestra de un banco comercial, por motivos de disponibilidad y apertura de información. Así mismo, de este caso único, en el primer contacto que se tuvo con la organización, se identificó que había una gran transformación digital en ella y que se encontraba en un camino de innovación constante. También, se logró identificar que esta organización conoce la importancia de la IA y viene desarrollando proyectos alineados a esta estrategia.

La muestra utilizada en la presente tesis es de tipo no probabilístico, ya que, involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por los investigadores involucrados en este trabajo (Pasco & Ponce, 2015, p. 53). Así mismo, en las muestras no probabilísticas con enfoque cualitativo como el de la presente tesis, hay 9 tipos de muestras, donde

para esta investigación, se presentó el de por teoría o conceptual y por conveniencia (Hernández et. Al, 2010, p. 389). El primero, se da cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, y muestrea casos que le aporten en este fin, en ese escenario se escogió a Mibanco, debido a criterios relacionados a su desempeño en el mercado peruano y su implementación reciente de la estrategia de IA a través de proyectos reales junto con los partners de su comunidad innovadora. El segundo, se da cuando las muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso, en este escenario el banco comercial seleccionado brindo el acceso necesario para el desarrollo de esta investigación.

2.5. Matriz de Consistencia

En el presente apartado se pretende explicar la operacionalización de la investigación que se basa en la traducción de lineamientos generales incorporados en los objetivos de investigación a variables concretas de análisis. Por ello, se utilizará la herramienta de matriz de consistencia ya que contribuye a verificar la congruencia y lineamiento de los objetivos de la presente investigación con las variables de estudio (Pasco & Ponce, 2015). Se elaboró una matriz de consistencia para los objetivos de investigación (ver Anexo F). Así mismo, se elaboró una matriz de operativización de variables para el objetivo 2, 3 y 4 (Ver Anexo G).

3. Herramientas de Recojo de Información

Pasco & Ponce afirman que en cuanto a las herramientas de recojo de información, hay “cuatro más utilizadas en la investigación en gestión son: la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación” (2015, p.69). Para la presente tesis, fue necesario utilizar entrevistas semiestructuradas, estas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010, p.176).

4. Secuencia Metodológica

En la presente sección, se procederá a explicar la secuencia metodológica de la investigación (ver Figura 5), la cual permitirá establecer la calidad de la investigación y finalmente recolectar la información relevante a analizar en el presente estudio. Esta secuencia se dividió en tres fases, exploratoria, trabajo de campo y validación de hallazgos.

4.1. Fase Exploratoria

En la primera fase, se realizaron tres actividades principales, una revisión crítica de la literatura, la cual se realizó a partir del filtro crítico de las fuentes a partir de palabras y tema claves de la investigación en las distintas bases de datos; entrevistas exploratorias con la organización del caso de estudio, y elaboración de las guías de entrevista semiestructurada.

En la primera actividad, la revisión crítica de la literatura, se realizó un análisis bibliométrico extenso, en base a los principales conceptos desarrollados en la investigación, entre ellos innovación abierta y banca.

En la segunda actividad, en cuanto a las entrevistas exploratorias, se realizaron a fin de conocer el contexto actual de Mibanco y el entorno en el que se viene desarrollando la IA dentro de esta organización y poder validar las herramientas de recojo de información diseñadas para la presente tesis; para ello se tuvo una entrevista a Gianella Sánchez, Gerente de sostenibilidad, y Omar Creso, Gerente de Alianzas Digitales, ambos miembros del sujeto de estudio, Mibanco.

En la tercera actividad, en base a lo recolectado, a partir de las fuentes secundarias y primarias, se elaboraron dos guías de entrevistas semi estructuradas (ver Anexos H e I), donde una se aplicó para los miembros internos de Mibanco asociados a la implantación de la IA en la organización, y la otra a los partners de la comunidad de IA de Mibanco, con los que se vincularon a través de prácticas de IA, en forma de proyectos; estas guías, se usaron en la fase de trabajo de campo.

4.2. Fase de trabajo de Campo

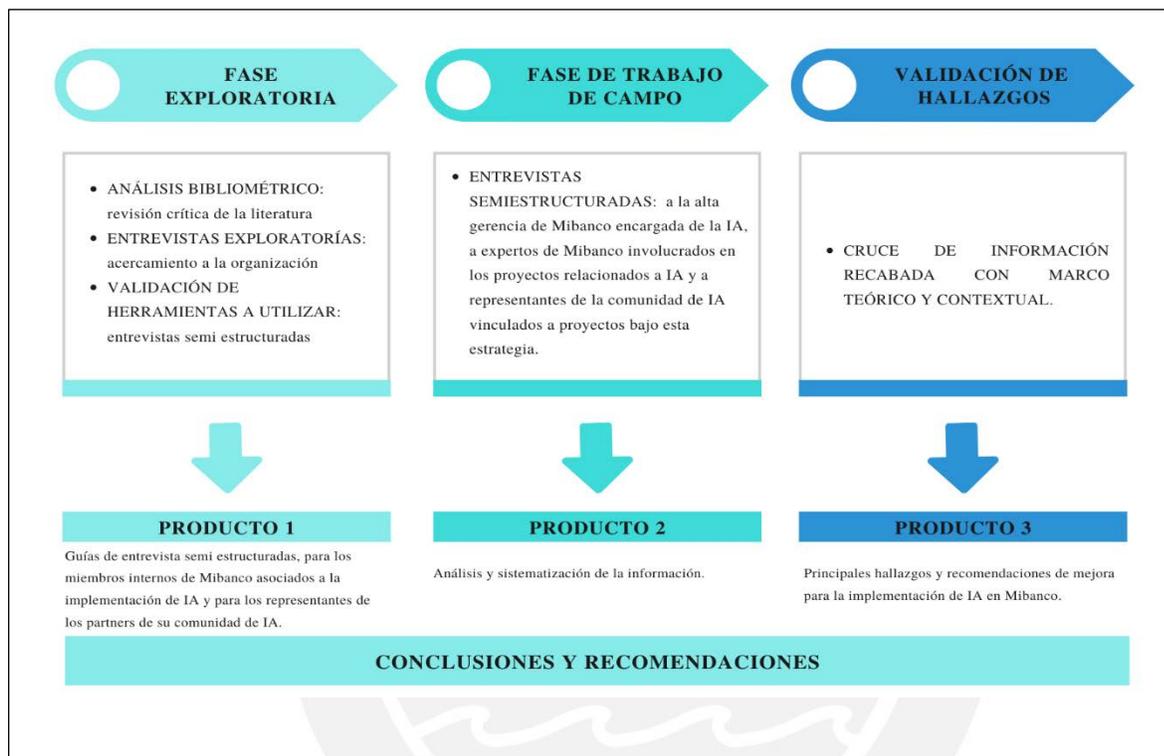
En la segunda fase, se realizaron dos actividades principales; por un lado, la realización de entrevistas individuales semi estructuradas esta se dio en tres etapas; primero, se entrevistó a la alta gerencia de Mibanco a cargo de la innovación abierta; segundo, se entrevistó a expertos de Mibanco involucrados en los proyectos puestos en práctica relacionados a innovación abierta; y tercero, a manera de validación y reafirmación del proceso de innovación abierta en Mibanco se realizaron entrevistas a representantes de la comunidad de innovación abierta vinculados a los proyectos de esta estrategia. En el Anexo J, se detalla la lista de entrevistados.

Por otro lado, en esta fase se realizó el análisis de la información y la codificación de las variables de estudio, así como, una relación de estas con el software Atlas. Ti.

Figura 5: Secuencia metodológica

4.3. Fase de Validación de Hallazgos

Por último, en la tercera fase de validación de hallazgos, se muestra el cruce de información de los resultados generados en las entrevistas con la teoría provista en el marco teórico y contextual de esta investigación; a fin de identificar los principales hallazgos y conclusiones.



5. Validez y fiabilidad de la investigación

Es preciso que el presente estudio garantice la validez y fiabilidad a través, del cumplimiento de determinados requisitos. Sobre la validez externa, a pesar, de ser un estudio de caso único, es un caso holístico y completo del fenómeno de estudio, tomando en cuenta tanto la opinión interna como externa del caso.

Sobre la fiabilidad, es importante mencionar aquellos principios que guían la presente investigación, en especial, aquellos que se relacionan con la preservación de la privacidad, la confidencialidad de la información y uso adecuado de los datos recolectados (Pasco & Ponce, 2015). Lo cual, queda respaldado en los consentimientos informados de cada persona entrevistada (ver Anexo K); en los cuales, se consideran, los objetivos, el alcance, los instrumentos de recojo, el tiempo demandado, y se ratifica que la información solo es utilizada con fines académicos. Además, se ha

considerado oportuno, entregar a los participantes los resultados de este trabajo de investigación para mantener la transparencia de este.

Ahora, sobre la validez externa de esta investigación, es necesario mencionar que la búsqueda de la réplica de esta investigación en otras organizaciones, así se trate de aquellas del mismo sector, es una panacea; esto, principalmente, porque se trata de un caso único, en el que elementos como la cultura organizacional y pilares de la empresa son factores propios de la organización; sin embargo, la presente pretende aportar con temas contextuales pertenecientes a la realidad peruana, razón por la cuál se realiza dicha afirmación.

6. Marco Contextual

En la presente sección, se explica el contexto, en el cual se viene desarrollando la IA en bancos comerciales a nivel América Latina y a nivel Perú. Así mismo, se explica el contexto de Mibanco, organización de estudio

6.1. La Banca en América Latina: Situación general

Según estadísticas de la Federación Latinoamericana de Bancos, actualmente la región cuenta con 543 entidades bancarias, de las cuales, la mayoría son privados y de origen extranjero, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo, el sesenta y cinco por ciento de préstamos son brindados por filiales de bancos extranjeros (Feleban, 2019). En el Anexo K, se puede visualizar la composición bancaria en los principales países de la región.

Sin embargo, pese a ser un sector con un buen modelo de negocio y de gran integración en la económica de los países, enfrenta desafíos y retos debido a aspectos como, por ejemplo, la inclusión financiera y los constantes cambios tecnológicos y de transformación digital.

Sobre la inclusión financiera, es un aspecto latente en la región, donde pequeñas empresas y ciudadanos de menores ingresos no logran acceder a los servicios de la banca comercial, generando desigualdad y limitación de oportunidades y desarrollo. Según datos del Banco Mundial, un cuarenta y cinco por ciento de la población de la región no se encuentra bancarizada (Banco Mundial citado en MBA & Educación Ejecutiva, 2019); y la oportunidad de negocio de este sector no bancarizado representa aproximadamente 34 billones de dólares (Visual Capitalists citado en MBA & Educación Ejecutiva, 2019).

Sobre los cambios tecnológicos y de transformación digital, se aprecia que, existe una intención de los bancos de incrementar su oferta de productos financieros a través de canales digitales

(Feleban, 2020). Por ejemplo, las sucursales bancarias en la región, actualmente son sesenta y cuatro mil cuarenta y ocho, cifra que ha tenido una tendencia negativa respecto al 2018 (Feleban, 2020), el Anexo K muestra la distribución de sucursales bancarias de la región. También, en cuanto a los ATMs (cajeros automáticos), en la región se cuenta con ciento veintinueve mil cuatrocientos treinta y nueve y en cuanto a las tarjetas de crédito y débito al cierre de 2018, se totalizó novecientos quince mil novecientos millones de plásticos, en el Anexo K se muestra el porcentaje de entidades que brindan la diversificada oferta bancaria digitalizada.

Cabe resaltar que, frente a estos desafíos señalados, por ejemplo, en cuanto a la penetración de la oferta digital, gran parte se da en estratos medios (el 67% de los clientes) y solo el diez por ciento en estratos bajos; es por ello que en la región hay una necesidad latente de innovar en productos que incentiven la inclusión financiera de las personas con menores recursos, y en ese panorama surgen las fintech atendiendo a clientes de la base de la pirámide; para un treinta y nueve por ciento de los bancos estas startups financieras representan un riesgo organizacional, debido al riesgo de pérdida de clientes o la caída en sus márgenes (Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF], 2018).

Entonces, frente a estos desafíos y retos, la banca comercial viene implementando estrategias, como, por ejemplo, una oferta bancaria digitalizada; donde la innovación es clave para que continúe mejorando tanto en esta oferta como en la mejora de procesos internos y una mejor respuesta frente a las necesidades reales del mercado. En línea a ello, el cuarenta y ocho por ciento de los bancos en América Latina realiza inversiones del diez al veinte por ciento de su presupuesto en el área de innovación. Así mismo, muchos han buscado establecer alianzas con organizaciones, donde, un veintinueve por ciento ha fortalecido sus áreas de innovación a través de la cooperación y un veintiuno por ciento ha contratado servicios digitales de outsourcing (ANIF, 2018).

En conclusión, la banca comercial en Latinoamérica, enfrentan ciertos desafíos y retos, ligados a la inclusión financiera y a la transformación tecnológica y digital, sin embargo, se han planteado afrontarlos a través de estrategias como una oferta digital, alianzas con organizaciones, entre otras que tengan como motor a la innovación. A continuación, se analizará el contexto, en el que se desenvuelve este sector en el Perú.

6.1.1. La Banca Comercial en el Perú

En el Perú, existen dieciseis bancos comerciales (BCRP, 2020); y así como a nivel región, los retos y desafíos de este sector están relacionados a la inclusión bancaria, la transformación digital, las nuevas tecnologías, la importancia de la experiencia de cliente, entre otras (Feleban, 2019).

Pero antes de detallar el contexto actual frente a estos desafíos, es preciso mencionar que, un gran reto que este y muchos sectores de la económica no solo a nivel Perú, sino de carácter mundial ha sido enfrentar las consecuencias de la enfermedad de carácter pandémico “Covid-19”; la cual ha impulsado el cambio de muchos modelos de negocio. Donde propiamente la banca comercial ha tenido que paralizar ciertas actividades; por ejemplo, los préstamos fueron congelados y reprogramados (Superintendencia de Banca, Seguros y Administración de Fondo de Pensiones [SBS], 2020); también, se dio la caída en las inversiones y la reducción de la tasa de interés de referencia por parte del Estado para poder incentivar la reactivación de la economía afecto a este sector (Radio Programas del Perú [RPP], 2020). Finnovating (2020), menciona que los ingresos del sector financiero se reducirán entre el 10% y el 25% por el impacto de la pandemia durante el 2020.

Uno de los desafíos más relevantes que debe afrontar la banca comercial peruana, es el que corresponde a la transformación digital, donde la revolución digital es necesaria dentro de este sector, ya que aproximadamente el noventa por ciento de los clientes bancarios ha migrado a los modelos digitales o usan un modelo híbrido en Perú; donde, ya se cuenta con una mayor accesibilidad al servicio financiero mediante canales como agentes corresponsales, aplicativos en celulares, páginas web, monederos electrónicos, tarjetas físicas y virtuales de pago o débito y diferentes pasarelas de pago (Asociación de Bancos del Perú [Asbanc], 2019).

La importancia de la experiencia del cliente, es otro desafío de la banca comercial peruana, muy ligado al comentado previamente, ya que su importancia recae en la adhesión y preferencia de las nuevas generaciones a los canales digitales, y los nuevos requerimientos del mercado relacionados a la rapidez, eficiencia y despersonalización de las transacciones. La República (2020), menciona que, en los últimos cinco años, los clientes digitales o híbridos se incrementaron en un veintitrés por ciento, mientras que los usuarios F2F (cara a cara) se redujeron en el mismo porcentaje”.

A fin de complementar, este apartado, se realizó un análisis PESTEL (ver Anexo L) donde se identifica aquellos factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan al macro entorno de la banca comercial peruana.

En conclusión, la banca comercial peruana enfrenta retos y desafíos muy ligados a la transformación digital ofertando productos y servicios que cubran las expectativas de sus usuarios y clientes, donde entre más sencilla sea la experiencia del usuario, más fácil va a ser que la mayoría de clientes use los servicios digitales. Por ello, es muy relevante la participación de la innovación como estrategia organizacional, para enfrentar estos cambios. La mayoría de bancos comerciales del Perú,

han incorporado áreas de innovación enfocadas en identificar e idear los procesos de innovación y sus resultados; otras, han incorporado el componente de innovación abierta permitiendo la participación externa de su comunidad de innovación. A continuación, se presentará el contexto de esta última estrategia organizacional: la innovación abierta.

6.2. Innovación Abierta en América Latina

En Latinoamérica, la innovación se encuentra en progreso, sin embargo, este avance sigue siendo lento en comparación con otras regiones, como, Europa y Asia, además, a pesar de que se cuenta con un potencial en investigación y desarrollo (I+D). De los países que conforman la región, son Chile, seguido de Costa Rica y México, los que han tenido un mejor desarrollo en cuanto a innovación (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual citado en Statista, 2019).

La innovación actual está muy ligada a la transformación digital y tecnológica, ya que muchas organizaciones han tenido que afrontar estos desafíos ofreciendo a través de una innovación constante, productos y servicios acordes al mercado. En ese escenario, en Latinoamérica, los líderes organizacionales han decidido implementar la innovación a su cultura corporativa, de los cuales el ochenta por ciento tiene un equipo y área dedicado a la innovación e integración de esta a su modelo de negocio (Americas Market Intelligence, 2019). En el caso de Perú, los niveles de digitalización y adopción de nuevas tecnologías son bajos; y muchas empresas peruanas aún se encuentran en sus primeras etapas de transformación digital, con la creación de aplicaciones, la habilitación de comercio electrónico, entre otros (Americas Market Intelligence, 2019).

Dentro de la innovación, surge como estrategia la IA, la cual como se mencionó previamente, es una opción a la innovación tradicional, y permite la apertura y flujo interno y externo de conocimientos y tecnologías para un mejor desarrollo de ideas innovadoras, la cual, en Latinoamérica, viene siendo una tendencia reciente, que está generando cambios en las organizaciones y en sus culturas empresariales, además, esta estrategia suele tener gran impacto en organizaciones high tech, es decir de alta tecnología; debido a que, el nivel tecnológico influye en la cantidad y tipo de conocimiento externo disponible para las organizaciones (Barge-Gil, 2010) y en el caso peruano uno de los sectores que integra este grupo es el sector bancario.

En conclusión, la innovación abierta en Latinoamérica, es un tema reciente, donde muchas organizaciones vienen incorporándola de manera progresiva en sus organizaciones, en el siguiente apartado se brindará el contexto de esta estrategia en la banca comercial.

6.2.1. Innovación Abierta en la Banca Comercial

Como se mencionó previamente, los bancos comerciales latinoamericanos enfrentan una serie de desafíos, siendo el principal la transformación digital, donde “todo banco deberá pensar y operar como una empresa digital” (González citado en CAF, 2017). Una opción para afrontar ello, es la innovación, y dentro de ella una estrategia reciente y de buenos beneficios es la IA, la cual contribuye identificando soluciones y tecnologías disruptivas; de la mano de sus partners de su comunidad de innovación.

Sobre la implementación de IA previamente, se mencionó que no existía un modelo exacto de aplicación, ello debido a que en empresas hispanoamericanas y en particular del sector bancario no hay información bien documentada de esta estrategia (CAF, 2017). Sin embargo, a nivel Perú, se encuentran ciertas iniciativas que demuestran que los bancos comerciales vienen implementando IA en sus organizaciones (Ver Anexo M).

En conclusión, la IA en bancos comerciales peruanos se encuentra en un proceso de desarrollo constante, en el cual no hay una fórmula exacta de implementación en estas organizaciones, debido a las pocas investigaciones y lo reciente del tema, sin embargo, en la práctica muchas entidades han buscado internalizar el concepto y ponerlo en marcha, siendo una de ellas el banco comercial Mibanco, sujeto de estudio de esta investigación.

6.3. Banco Comercial de estudio: Mibanco

En la presente tesis se escogió un banco comercial peruano, Mibanco (Banco de la Microempresa S.A.), del cual se brindará el panorama general en el que se viene desarrollando, a fin de generar la comprensión de este y conocer su desenvolvimiento actual en el mercado peruano. Así mismo, para complementar esta información se realizó el análisis FODA (ver Anexo N) y el modelo Canvas (ver Anexo O) de la organización.

Mibanco, es la más importante entidad especializada en microfinanzas a nivel nacional y de Latinoamérica, se encarga de brindar servicios financieros a empresas que realizan actividades de carácter micro y pequeño, dirigiendo sus esfuerzos a los segmentos menos favorecidos por el sistema bancario tradicional (Luján & Noriega, 2018), lo cual guarda relación con su misión, que es la transformación de las vidas de sus clientes y colaboradores (11, 663 colaboradores ubicados a lo largo del territorio nacional) a través de la inclusión financiera, impulsando así, el crecimiento del Perú (Mibanco, 2019). Lo cual se refleja en las calificaciones obtenida por evaluadoras de riesgos durante los dos últimos años, en Planet Rating 4+ obtuvo la calificación global de desempeño global y en

Standard Poors, obtuvo BBB (Mibanco, 2020a). El en el Anexo P se muestra la cartera de productos del banco, la cual apuntan a la inclusión financiera.

Actualmente, la organización se ha visto afectada por el Covid-19, donde ha tenido que acoplarse a los cuidados necesarios e implementar la modalidad de trabajo remoto, y gracias a que el banco se encontraba en proceso de modificar su modelo de negocio a uno más permeable, ágil e innovador, fue rápida esta adaptación. Gianella Sánchez, Gerente de Sostenibilidad de Mibanco, menciona que en los últimos años Mibanco ya venía incorporando el enfoque de transformación digital para poder ampliar el alcance con sus principales targets (comunicación personal, 29 de mayo del 2020). Además, Mibanco tuvo que implementar ciertas soluciones financieras frente al Covid-19, entre ellas, la adopción de programa Rectiva Perú, donde se buscó financiar a las micro, pequeñas y medianas empresas mediante créditos a tasas fijas preferenciales, para poder afrontar las obligaciones de éstas con sus empleados y demás stakeholders (Mibanco, 2020c). Otra solución, fue la liberación del CTS, como respuesta a aliviar las cargas económicas de aquellas personas que cuenten con su depósito en Mibanco (Mibanco, 2020c).

Así mismo, debido a la búsqueda de la transformación digital de la organización mencionada previamente, es importante resaltar la labor de la innovación para esta tarea, es por ello, que Mibanco considera que esta debe ser desarrollada en dos ámbitos, estos son la innovación en el ámbito incremental y en el disruptivo.

Por un lado, la innovación incremental se centra en mejoras internas del banco y se enfoca, por ejemplo, en mejoras de procesos, en la digitalización y en problemas internos; es decir una innovación que ve el día a día del banco y decide mejorar en esos aspectos. Actualmente se apoya de una empresa israelí Systematic Inventive Thinking (SIT) quienes se encuentran entrenando a 66 coaches de innovación en Mibanco, quienes se encargarán de la difusión de la innovación. Asimismo, se desarrollan innovación tipo prueba error donde se desarrollan proyectos de innovación con el apoyo de metodologías ágiles como el design thinking, el service design y el design sprint; y tienen el objetivo de realizar mejoras digitales, mejora de procesos y mejora de su canal digital.

Por otro lado, la innovación disruptiva pretende retarse y desarrollar nuevos modelos de negocio digitales; para ello se establece en tres frentes los cuales son: primero, el frente de diseño, este se centra en los clientes; y busca elaborar necesidades y modelos de negocio. Para ello utilizan herramientas como el blue print, design thinking, service design, sesiones de innovación. Segundo, el frente de scouting (exploración), donde el banco pretende adquirir capacidades que no tiene o están

en pleno desarrollo. Es decir, si hay alguien que cuenta con conocimiento o tecnología, que se requiera, buscarán integrarlo a la organización. Tercero, el frente desértico (enfoque futurista), donde el banco pretende encontrar soluciones; a través de retos con otras organizaciones. Para ello se lanzan retos de impacto colectivo dentro y fuera de la organización; entre los últimos lanzados, están relacionados a tópicos de inclusión financiera, cuentas pasivas para transaccionar digitalmente, y el más reciente el cómo hacer que un empresario reactive su negocio frente a la coyuntura del covid-19 (O. Crespo, comunicación personal, 15 de junio de 2020).

Bajo los dos últimos frentes mencionados, es que surge la innovación abierta en Mibanco, donde se cuenta con una comunidad de IA con la que ya se han venido realizando prácticas de IA, a través de ciertos proyectos.

En cuanto a su comunidad de IA, Mibanco ha venido fortaleciendo su cooperación con sus partners, dentro de los cuales se encuentran: la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico, la Universidad de Piura, la Universidad Continental, la Universidad Andina del Cusco, la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Emprende UP, Visa y TEDXtukuy (O. Crespo, comunicación personal, julio de 2020), con los cuales algunos de los proyectos que se han venido desarrollando son los siguientes.

Challenge Mibanco: Programa desarrollado entre Mibanco, Visa y estudiantes universitarios, con la finalidad de desarrollar propuestas innovadoras que ayuden a resolver las principales necesidades de los empresarios de la micro y pequeña empresa en el Perú, abordando dos grandes desafíos para este sector, el incrementar el uso de medios de pago electrónicos en los puntos de venta y la promoción del ahorro (Mibanco, 2019).

One Month Challenge: Programa desarrollado en conjunto con alumnos de la PUCP. En él, se impone un reto, al cual los alumnos deberán responder con herramientas de innovación y tecnología e idear un prototipo que responda como solución a la problemática en cuestión (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2019).

Reto Reinventa MYPE: Programa realizado en alianza con Emprende UP, cuya finalidad es la de generar soluciones financieras digitales que contribuyan con la recuperación de las Mypes afectadas por la actual crisis sanitaria del Covid-19 (Mibanco, 2020c).

Mi Consultor: Programa que promueve el intercambio de flujos de información y conocimientos entre los empresarios PYME y estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de negocios de un consorcio de universidades conformado por la PUCP, UP, UAC, UARM y UDP.

La finalidad es el interaprendizaje de estos dos actores. Por el lado de los estudiantes, la aplicación de la teoría vista a lo largo de su carrera a un contexto real, así como la asimilación del conocimiento del manejo de las PYME y la experiencia del empresario. Luego, por el lado del empresario, la aplicación de herramientas que pueden desarrollar de manera efectiva el potencial de su negocio y establecer planes concretos a futuro. Como se puede apreciar, se trata de una interacción en la que ambas partes se enriquecen mutuamente (Mibanco, 2020b).

CAPÍTULO 3: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentarán los hallazgos identificados, a partir, de las entrevistas realizadas a Mibanco complementado con las entrevistas a los partners de su comunidad de innovación abierta. Asimismo, se expondrá el análisis de los principales resultados.

1. Hallazgos de entrevistas

En base a las entrevistas a profundidad realizadas a expertos de IA de Mibanco y representantes pertenecientes a la comunidad de IA del mismo, se presenta la sistematización de la información recopilada con el objetivo de organizarla y así obtener outputs más precisos y comprensibles para el lector.

2. Sistematización de la información

Para el análisis cualitativo de la información recopilada del proceso de innovación abierta de Mibanco, se desarrolló la codificación de las variables de estudio, posteriormente, se categorizó la información obtenida para analizar los datos a través del software ATLAS.ti.

2.1. Codificación

Para la codificación de la presente investigación, se segmentó en 5 categorías: a) proceso de innovación abierta en Mibanco, b) cambio organizacional, c) intervención gerencial, d) elementos clave y e) principales prácticas de IA, luego son divididas en variables, y luego en valores u opciones

acorde a la literatura previamente explicada. Cabe resaltar que la composición de variables de las tres primeras categorías señaladas se realizó en base al framework de implementación de IA propuesto por Chiaroni & Frattini, 2011 y Albizuri & Castellanos, 2012; añadiendo en la primera categoría la variable de “partners de la comunidad de innovación Abierta de Mibanco” debido a que complementa el análisis mostrando a las organizaciones con las que actualmente coopera la organización, variable respaldada por Clos, 2014 en el constructo teórico; en cuanto a las variables de la cuarta y quinta categoría, fueron realizadas en base a los autores Navas, 2015; Alvarez & Bernal, 2017; Bernal & Frost, 2015; Tirado, 2018 y Rubio, 2018. Cabe resaltar que, en la última categoría, la variable empírica “etapas de desarrollo de prácticas de IA”, no fue mencionada en el constructo teórico, sin embargo, es considerada debido a que complementa el análisis, mostrando si Mibanco al desarrollar sus proyectos de IA en cooperación con los partners de su comunidad de IA, cuenta con un flujograma, que ayude a tener un mejor control y gestión de estos.

Además, se incluyen algunas variables empíricas encontradas durante las entrevistas, tal es el caso de las variables: “etapas de desarrollo del proceso de IA” y “elementos clave no identificados en la literatura”. La codificación de variables se presenta en el Anexo Q.

3. Análisis del proceso de Innovación Abierta en Mibanco

En las posteriores líneas, se presenta el análisis cualitativo de la información recopilada, la cual pretende cumplir con el objetivo principal de la tesis: caracterizar el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación. Para ello este análisis, se organiza de acuerdo a las categorías previamente comentadas y las variables respectivas, en el mismo orden que el Anexo Q.

3.1. Proceso de Innovación Abierta en Mibanco

En la presente sección, se expondrán las variables relacionadas a la categoría de “proceso de IA en Mibanco”, a) tipo de proceso de innovación abierta implementado, y partners de la comunidad de Innovación Abierta de Mibanco.

3.1.1. Tipo de Proceso de Innovación Abierta Implementado (T)

Gassmann y Enkel (2004) identifica tres tipos de procesos, que se dan al implementar la IA en las organizaciones; el inbound (T1), el outbound (T2) y el coupled innovation (T3). donde alguno de estos estará presente en la implementación de IA en las organizaciones, dependiendo del grado de apertura y cooperación. En lo que refiere a Mibanco, corresponde a el Coupled Innovation o proceso

mixto (T3), lo cual conlleva una suerte de flujos de tipo bidireccional y recíproco a la hora de la implementación de IA.

Omar Crespo, Gerente de Alianzas Digitales de Mibanco y encargado del proceso de IA de la organización, afirma, que es un proceso mixto donde pone a disposición, personal de Mibanco que se encargue de compartir flujos de información con otras organizaciones a fin de enriquecer las soluciones y generar una propuesta. (comunicación personal, 25 de julio, 2020).

En esa misma línea, por parte de los partners de innovación que tiene Mibanco en su cartera, Renato Gandolfi, representante de la cooperación con la PUCP, resalta que, hay un proceso mixto, debido a que, en proyecto de IA “One Month Challenge” desarrollado con Mibanco hubo información externa, que fue procesado internamente por el banco; y, a la vez, hubo participación de otros actores para su modelamiento (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Así mismo, Thais Gaona, representante de Emprende UP, considera que el proceso realizado es mixto, debido a que en los proyectos realizados conjuntamente con Mibanco, Emprende UP aportaba ofreciendo una solución en base a un reto planteado por Mibanco; y el banco, aportaba prestando información respecto a sus flujos y procesos (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

En síntesis, se puede contemplar la entrada de flujos externos a Mibanco, por las ideas generadas en conjunto con su comunidad de IA; y, por el lado de Mibanco, en la realización de proyectos conjuntos, el aporte de recursos monetarios, técnicos o de personal; generando un proceso de IA de tipo mixto que aporte en la cooperación organizacional y brinde soluciones efectivas al mercado.

3.1.2. Partners de la Comunidad de Innovación Abierta de Mibanco (E)

Al implementar la IA en las organizaciones, entran en escena, un conjunto de organizaciones y grupos de interés, tanto internos como externos, estableciendo una relación cooperativa; a lo cual se le denomina comunidad de IA, lo cual es conformado por partners como comunidades científicas y universitarias (E1), empleados (E2), clientes y usuarios (E3), emprendedores (E4), ciudadanos (E5) y otros agentes externos (E6) (Clos, 2014).

Respecto a este punto se identificó que Mibanco cuenta con una medianamente sólida comunidad de IA, en su configuración están organizaciones de tipo, otros agentes externos (empresas: VISA) (E6), empleados (E2) y comunidades universitarias y científicas (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad de Piura, Universidad Continental,

Universidad Andina del Cusco, la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Emprende UP y TEDXxTukuy) (E1).

En síntesis, es importante que, en la implementación de la IA, se cuente con una comunidad de IA que respalde la cooperación entre organizaciones, en el caso de Mi banco es un aspecto presente, pero con oportunidades de mejoramiento e integración.

3.2. Cambio Organizacional: De cerrado a Abierto (C)

En cuanto a la transición de cambio organizacional de cerrado a abierto de una organización al implementar la IA, Albizuri y Castellanos (2012) identifican que este eje tiene tres fases principales; iniciando por el descongelamiento (C1), continuando con el impulso (C2) y consolidándose con la institucionalización (C3). Este eje posiciona el progreso de la IA en la organización. De las entrevistas se identificó que en el caso de Mibanco, se encuentran en una transición del moving a la institucionalización, debido a que viene atravesando una constante adaptación con miras a la consolidación, además de que ya se realizaron proyectos de IA y generaron impacto en la empresa.

Andrés Hamon, líder de proyectos digitales de Mibanco, señala que, se encuentran en una transición, donde adoptar este nuevo tipo de procesos para subsistir en el tiempo es prematuro, este proceso ya va en el tercer año en Mibanco y toma varios años adaptarlo a toda la organización. (comunicación personal, 15 de julio, 2020). Así mismo, Joaquín Santa María, líder de proyectos digitales de Mibanco, menciona que el encontrarse en puertas a la fase de institucionalización, no es un punto fijo, debido a que hay un camino por recorrer, donde pese a formar parte del ADN de banco, este está conformado por un gran staff, y hay que elaborar un gran trabajo cultural" (comunicación personal, 25 de julio, 2020). Es decir, el poder generar que en todos los miembros conozcan o formen parte de la IA, y puedan valorar esta estrategia, es un proceso largo, pero de mucho interés en la organización.

En ese escenario, es importante recalcar quién o qué área dentro del banco debe encargarse de empujar esta búsqueda de institucionalización.

Omar Crespo, Gerente de Alianzas Digitales, comenta que Mibanco hace dos años, cuenta con su modelo de trabajo Modo Mibanco, el cual implica un cambio profundo de la organización; este modo se ha internalizado a nivel de toda la organización, donde todos lo conocen, todos saben los principios, y por eso se respira mucho el tema de cambio; un papel muy importante en esta

institucionalización tuvo el área de cultura, quien se encargó de promover esos principios (comunicación personal, 25 de julio, 2020). Asimismo, Andrés Hamon, líder de proyectos digitales de Mibanco, resalta que la institucionalización, es transversal, donde desde los líderes se debe difundir como pilar estratégico e incluirlo en la agenda, acompañado de un cambio cultural (comunicación personal, 15 de julio, 2020).

Entonces, a pesar de la IA es manejada por el área de Alianzas Digitales, al buscar la institucionalización, se requerirá del apoyo de los líderes de diferentes áreas para la difusión entre sus equipos de trabajo y el apoyo del área de cultura quien se encarga de una correcta difusión.

En síntesis, Mibanco se encuentra en un proceso de cambio organizacional con miras a la institucionalización (C3) de la IA, donde existen déficits, pero también factores positivos que ayudarán a cumplir este objetivo; mejorando el nivel de madurez de la IA, lo cual involucra una mayor participación en proyectos e involucramiento organizacional, de la mano de sus líderes y del área de cultura.

3.3. Intervención Gerencial (G)

La intervención gerencial, está compuesta cuatro formas en las que se puede contribuir en la implementación de IA: Redes o networks (G1), estructura organizacional (G2), procesos de evaluación (G3), y sistemas de gestión del conocimiento (G4); las cuales pueden verse aplicadas de diferentes formas y conjugaciones; lo importante es que el poder incorporarlas ayudara a un mejor desarrollo de la IA.

Redes o networks (G1)

La intervención en redes o networks, se basa en la creación de redes o relaciones inter organizacionales que conecten la organización con agentes externos a esta (Albizuri & Castellanos, 2012), para generar ideas desde una variedad de fuentes de innovación (IA).

Los partners de IA de Mibanco mencionan que son ellos los que se acercaron a proponer sus ideas y planes; donde Mibanco, cuenta con una lista de organizaciones que quieren incorporarse y trabajar proyectos conjuntamente con ella, pero el banco prioriza con quien efectivamente necesita trabajar (Andrés Hamon, comunicación personal, 15 de julio, 2020). Para ello, dentro de lo que busca Mibanco, se encuentran, empresas digitales, o en camino a ser digitales, para poder explorar y co-crear, en algunos casos, con un propósito comercial; en otros, de poder fortalecer algunas capacidades (Omar Crespo, comunicación personal, 25 de julio, 2020). También, se buscan organizaciones preocupadas por los mismos fines que el banco, y que estén comprometidas con producir una solución

que pueda cambiar la realidad; algunos de los temas de preocupación del banco son la inclusión financiera y la reactivación económica (Joaquín Santa María, comunicación personal, 25 de julio, 2020).

En conclusión, Mibanco si se preocupa por formar un network con valor para la organización, donde la inclusión de otras organizaciones dependerá de que encajen con los propósitos y retos que Mibanco desea enfrentar.

Estructura Organizacional (G2)

La intervención en estructura organizacional, se basa en el establecimiento de roles organizativos, la creación de una unidad de negocios que gestione las relaciones de colaboración y establecer una unidad de desarrollo empresarial con recursos dedicados y habilidades adecuadas, a fin de que apoyen la implementación de la IA en la organización (Chiaroni & Frattini, 2011).

En Mibanco los entrevistados afirman que no se dieron dichos cambios, ya que el área de Alianzas Digitales existía antes de la implementación de este proceso; y que son ellos mismos los que se encargan de todo lo implicado en el proceso, y no se cuentan con especialistas enfocados solo en IA. Joaquín Santa María reafirma al mencionar que no se han creado roles específicos dentro del área y se apoyan en la diversidad del staff" (comunicación personal, 25 de julio, 2020).

En síntesis, en Mibanco no se presencia la intervención gerencial, en estructura organizacional ya que el banco continuará desarrollando este proceso a través del área de alianzas digitales.

Procesos de Evaluación (G3)

La intervención en procesos de evaluación, requiere que las empresas implementen nuevas métricas de evaluación acorde a las prácticas de IA que se lleven a cabo (Chiaroni & Frattini, 2011)

En el caso de Mibanco, en las entrevistas se menciona que no se cuenta con una estructura de métricas aplicables a todos proyectos implementados, sin embargo, de acuerdo con algunas necesidades en los proyectos o retos trabajados se suele ver ciertos indicadores.

Joaquín Santa María, líder de proyectos digitales de Mibanco, resalta que en algunas prácticas, hay una medición constante de satisfacción de los participantes y de los mentores involucrados en el proyecto, lo cual garantiza que al final del reto los entregables sean de calidad, sin embargo, aún es un proceso desestructurado, y una de las herramientas con las que cuenta Mibanco son las matrices de innovación, las cuales evalúan la complejidad de la innovación y la oportunidad de negocio para Mibanco, esta matriz cambia para cada proyecto (comunicación personal, 25 de julio, 2020).

Yerko Hinostroza, representante del partner de IA PUCP, menciona que en desarrollo del One Month Challenge, los indicadores se fueron planteando a medida que se desarrollaba el proyecto, no se contó con una estructura previa (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

En síntesis, en Mibanco no se cuenta con un proceso formalizado y documentado de indicadores y evaluadores de las prácticas de IA realizadas. Hecho que puede impedir tener un mejor control de estas iniciativas y de la medición de su impacto en la organización.

Gestión del Conocimiento (G4)

La intervención en gestión del conocimiento, requiere de sistemas de gestión del conocimiento con la capacidad de integrar conocimiento externo, así como difundir, compartir, y transferir conocimiento tanto a nivel externo como interno (Albizuri & Castellanos, 2012).

En el caso de Mibanco, los entrevistados consideran que no se cuenta con un sistema de gestión del conocimiento, ya que, no se ha considerado necesario. Omar Crespo, Gerente de Alianzas Digitales, reafirma al mencionar que, Mibanco, no cuenta con una gestión del conocimiento eficaz. Debido a que, el conocimiento está en las personas, en la experiencia y en los grupos; es un área de oportunidad del banco (Omar Crespo, comunicación personal, 25 de julio, 2020).

En conclusión, Mibanco carece de un sistema de gestión del conocimiento que respalde la integración del conocimiento interno y externo en su proceso de IA, debido a que internamente se considera que hasta ahora no ha habido la necesidad de ello, sin embargo, al estar en un entorno de constante cambio e innovación es preciso disponer fácilmente de la información a través de plataformas tecnológicas, herramientas TIC, entre otros.

En estas tres primeras categorías presentadas, a) proceso de innovación abierta en Mibanco, b) cambio organizacional e c) intervención gerencial, la codificación como previamente se mencionó, se relaciona al framework o marco de referencia de implementación de IA propuesta por Chiaroni & Frattini, 2011 y Albizuri & Castellanos, 2012, donde se ha podido integrar a través de estos tres ejes la comprensión de como se viene dando la implementación de la IA en la organización, conociendo la naturaleza de su flujo de información, los partners involucrados en su comunidad de IA, la fase actual de su proceso de cambio organizacional y la aplicación de ciertas formas de intervención gerencial en su proceso; para finalizar con los hallazgo, se presentaran las dos categorías restantes d) elementos clave y e) principales prácticas de IA, la cuales complementaran en conocer por un lado con que elementos clave organizaciones cuenta Mibanco para la implementación de IA, y cuáles son las principales prácticas que ha venido desarrollando en formato de proyectos con los partners de su comunidad de IA.

3.4. Elementos clave de la Innovación Abierta (F)

Existen ciertos elementos clave organizacionales que favorecen a el desempeño de la IA, Rubio (2018), identifica seis elementos: modelo de negocio (F1), tecnología (F2), gestión del conocimiento (F3), propiedad intelectual (F4), liderazgo (F5), cultura organizacional (F6); además, en las entrevistas, se identificaron los siguientes usos de metodologías (F7), generación de valor (F8), apertura para trabajar en colaboración (F9).

Primero, el elemento clave de liderazgo (F5) se refiere a que debe haber una participación y compromiso de los altos mandos con sus equipos tanto en la implantación del proceso como con el soporte de recursos (Rubio, 2018). En el caso de Mibanco, Omar Crespo, menciona que tanto el Gerente General como altos mandos muestran el apoyo a los proyectos de IA (Omar Crespo, comunicación personal, 25 de julio, 2020); así mismo, que los líderes tengan como parte de su agenda su involucramiento en la IA, demuestra que respaldan su compromiso (Andrés Hamon, comunicación personal, 15 de julio, 2020).

Segundo, el elemento clave de uso de metodología (F7) corresponde a la incorporación, de metodologías ágiles, herramientas de desarrollo de proyectos entre otros, en el caso de Mibanco, Joaquín Santa María recalca que para el banco es importante la definición metodológica correcta (comunicación personal, 25 de julio, 2020); y en los proyectos realizados el banco muestra apertura al uso de metodologías diferentes (Renato Gandolfi, comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Tercero, el elemento clave de generación de valor (F8) se refiere a que la organización en los proyectos que realice genere valor no solo para ella, sino para sus clientes y socios. En Mibanco hay un entendimiento de lo que genera valor para la organización (Joaquín Santa María, comunicación personal, 25 de julio, 2020); y en los proyectos de IA que ha generado ha mostrado la importancia de comunicar este valor a los involucrados, Romy Guardamino, representante de la PUCP en la comunidad de IA de Mibanco comenta que en el proyecto Mi consultor, el banco genero una buena impresión final en los empresarios ya que, el valor generado fue alto (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

Cuarto, el elemento clave de apertura para trabajar en colaboración (F9) corresponde a poder abrir las puertas de la organización para un trabajo conjunto con otras empresas. En Mibanco, ya se cuenta con una comunidad de IA, y así mismo, hay respaldo de la alta gerencia a este proceso, Yerko Hinostroza menciona que en el One Month Challenge, Mibanco mostró su disponibilidad a la colaboración (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Quinto, el elemento clave de modelo de negocio (F1) se refiere a contar con un modelo abierto que se adapte a la necesidad de sus clientes (Navas, 2015). Omar Crespo menciona que en Mibanco viene siendo un proceso progresivo, pero no tan clave para el desarrollo de IA (comunicación personal, 25 de julio, 2020).

Sexto, el elemento clave de tecnología (F2) corresponde a que una organización cuente con distintas herramientas digitales y tecnológicas que favorezcan la creación de un ecosistema y comunidad en el que las personas desarrollan y colaboran con sus ideas. Para Mibanco, es importante la integración de nuevas tecnologías, sin embargo, no es el fuerte de sus recursos (Andrés Hamon, comunicación personal, 15 de julio, 2020); y no es considerada limitativa ni en el proceso ni en las soluciones" (Joaquín Santa María, comunicación personal, 25 de julio, 2020).

Séptimo, el elemento clave de gestión del conocimiento (F3) se refiere a que la capacidad de crear valor de las organizaciones ya no depende solo de su propia capacidad financiera y de producción, si no de la sistematización de la información (Obea Research Group, 2009). En mi banco, no se cuenta con ello, el conocimiento está en las personas, en la cabeza de las personas, en la experiencia de las personas y de los grupos, tampoco se cuenta con evidencia física o documentada al respecto (Omar Crespo, comunicación personal, 25 de julio, 2020); donde, es crítico tener un sistema robusto, es un gap por cubrir para el banco (Andrés Hamon, comunicación personal, 15 de julio, 2020).

Octavo, el elemento clave de propiedad intelectual (F4) corresponde al resguardo de conocimiento generado en las organizaciones (Obea Research Group, 2009). Donde el banco todavía no cuenta con una maquinaria madura de innovación y el tema de patentes no está diseminado (Omar Crespo, comunicación personal, 25 de julio, 2020), además la gestión de la propiedad intelectual no es un reto para Mibanco porque hay otros incentivos en sus proyectos (Joaquín Santa María, comunicación personal, 15 de julio, 2020).

Noveno, el elemento clave de cultura organizacional (F6) se refiere a inculcar en la organización una mentalidad colaborativa y concientizar de que abrir el modelo de negocio facilitará a la IA (Rubio, 2018). En Mibanco, se viene incorporando el Modo Mibanco (Omar Crespo, comunicación personal, 25 de julio, 2020), el cual se encuentra en un nivel intermedio (Andrés Hamon, comunicación personal, 15 de julio, 2020) pero no es considerado restrictivo para la IA (Joaquín Santa María, comunicación personal, 25 de julio, 2020).

En síntesis, aquellos elementos clave como el liderazgo (F5), la generación de valor (F8), la apertura para trabajar en colaboración (F9) y uso de metodologías (F7) tiene alto nivel de importancia en Mibanco, elementos como modelo de negocio (F1), tecnología (F2) y propiedad intelectual (F4), tienen una relevancia menor; y elementos como la gestión del conocimiento (F3) y la cultura organizacional (F6) son áreas de oportunidad que se deben potenciar.

3.5. Principales prácticas de Innovación Abierta (P)

Las principales prácticas de IA, son los formatos que toman los proyectos que se desarrollan conjuntamente con los partners de la comunidad de IA, en la literatura, se encontraron 15 tipos de prácticas clave, donde pueden tener múltiples conjugaciones en el marco de alianzas, asociaciones, entre otros, por lo que se abre a distintas posibilidades de flujos entrantes, salientes y mixtos (Navas, 2015). En las entrevistas realizadas, las aplicaciones de estas prácticas dentro de los proyectos que Mibanco se basan, principalmente, en dos tipos: red de colaboración (P4) y los concursos de ideas y premios innovadores (P8).

La red de colaboración busca la participación de distintas organizaciones, para colaborar en la creación de conocimiento conjunto y la compartición de este (Navas, 2015, p.28); y los concursos de ideas y premios innovadores (P8) buscan que los agentes participantes compartan sus herramientas y conocimientos a fin de resolver un problema o reto en común a cambio de un incentivo o resultados compartidos (Leimster citado en Navas, 2015), usualmente el formato de estos se desarrolla en hackatones o desafíos de innovación.

En el caso de Mibanco, programas como el One Month Challenge con la PUCP, hackatones desarrolladas en conjunto con Visa, desafíos lanzados junto con EmprendeUP; y el programa Miconsultor desarrollado con la PUCP, forman parte de los dos tipos de prácticas previamente mencionado.

En conclusión, en los proyectos desarrollados por Mibanco en cuanto innovación abierta, tanto la red de colaboración (P4) y los concursos de ideas y premios innovadores (P8), son prácticas presentes y complementarias, ya que, al desarrollar estos concursos de la mano de sus partners de comunidad de IA, comparten conocimiento y tecnología.

3.5.1. Etapas de Desarrollo de Prácticas de Innovación Abierta en Mibanco (D)

Previamente, se mencionó que esta variable es empírica y no ha sido mencionada en el constructo teórico, pero es relevante ya que complementa el análisis de las prácticas de IA, mostrando

cual es el proceso por el cual se desarrollan las prácticas de IA en cooperación con los partners de su comunidad de IA.

En el caso de Mibanco, en las entrevistas las opiniones fueron diversas, y a partir de ellas, se puede afirmar que no se cuenta con un proceso definido, con etapas formales de desarrollo, sin embargo, se contemplan luces de un proceso semiestructurado.

Por un lado. Omar Crespo, gerente de Alianzas Digitales de Mibanco, menciona que se comienza con un mapeo de los potenciales partners de Mibanco; luego, se procede a la firma de acuerdos de trabajo y de manejo de la información. El siguiente paso consta en calendarizar sus actividades propuestas para el desarrollo del proyecto; culminado este planeamiento, comienza la etapa de preparación del proyecto, que involucra temas de convocatoria, filtrado y selección de participantes. Así, una vez seleccionados los participantes, se procede a la ejecución del proyecto, o reto. Finalmente, el reto culmina con la premiación de los ganadores, para luego dar pase a una etapa de conceptualización de esta idea dentro de Mibanco y posterior presentación a un comité que decidirá si la idea es viable o no para ser aplicada y materializada en la realidad del banco (comunicación personal, 25 de julio, 2020). Para Jimena Sarria, representante del partner Visa, menciona que en la realización de proyectos con Mibanco identifico que se compone de cuatro etapas; primero, la negociación, en la que se entabla el vínculo entre empresas; segundo, la ideación y modelación del proyecto; tercero, el desarrollo del reto, que contempla la metodología y finalmente, la premiación, en la que se nombra a la idea ganadora del concurso (comunicación personal, 29 de julio, 2020); para Para Yerko Hinostroza, representante del partner PUCP, menciona que en el desarrollo de proyectos con Mibanco identifico las siguientes etapas: negociación, diseño del proyecto, conformación de Equipos, lanzamiento del proyecto, selección de candidatos, desarrollo del proyecto y premiación (comunicación personal, 22 de julio, 2020); y para Thais Gaona, representante del partner Emprende UP, menciona que en los proyectos desarrollados con Mibanco existe un claro proceso compuesto por las siguientes etapas: definición del reto, inmersión y capacitación y una brecha abierta que permita flexibilizar los siguientes pasos (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

Por otro lado, Joaquín Santamaría, líder de proyectos de Alianzas Digitales en Mibanco recalca que el proceso no puede ser definido, por la naturaleza de un proceso de innovación, y porque depende en demasía del tipo de partner con el que se desarrolle el proyecto, los objetivos de este, y el tipo de proyecto en el que se decide trabajar en conjunto (comunicación personal, 25 de julio, 2020). Gianella Sánchez, Subgerente de Sostenibilidad e Inclusión Financiera de Mibanco, respalda

ello, mencionando que depende mucho del partner y los objetivos que tienen ambas partes (comunicación personal, 30 de julio, 2020.).

Si bien, no todos los actores concuerdan en las etapas de desarrollo de las prácticas de IA de Mibanco, a partir de las opiniones repetidas, se presentan las siguientes etapas.

1. Negociación (D1): Este punto contempla el acercamiento entre Mibanco y sus partners de innovación, la firma de acuerdos y compromisos.
2. Diseño del proyecto (D2): Esta fase contempla la modelación del proyecto a trabajar, sus características, objetivos, políticas, indicadores y los roles a cumplir por los participantes.
3. Desarrollo del proyecto (D3): Involucra temas de reclutamiento, filtrado, selección y desarrollo objetivo del proyecto, con las metodologías y procedimientos que se requieran.
4. Premiación (D4): Instancia en la que se premia a la idea ganadora; y, de ser aprobada, pasa a formar parte del calendario de Mibanco para su desarrollo.

En conclusión, Mibanco no cuenta con un proceso institucionalizado y documentado en cuanto a las etapas de desarrollo de las prácticas de IA, e inclusive, los miembros de la organización no comparten una idea común en este aspecto y trabajándolo independientemente de acuerdo con cómo cada uno lo defina, sin embargo, a partir de ello y de las ideas comunes, se identifica que puede ser compuesto por 4 etapas: negociación (D1), diseño del proyecto (D2), desarrollo del proyecto (D3) y premiación (D4).

Para finalizar el presente capítulo, de acuerdo al procedimiento de análisis establecido, en el Anexo R se muestran una red de relacionamiento, a nivel categoría - variable y como marco resumen de las respuestas de los entrevistados se presenta el Anexo S.

CAPÍTULO 4: Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

En la presente tesis, se caracterizó el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación, donde el estudio se basa en el framework o marco de referencia propuesto por (Chiaroni & Frattini, 2011; Albizuri & Castellanos, 2012), complementado con los elementos clave y las principales prácticas de IA desarrolladas en el banco. De esta forma, el estudio revela que el proceso de innovación abierta de Mibanco se encuentra en una etapa de transición y crecimiento, debido a que es una tarea reciente y gran parte de la responsabilidad la tiene el Área de Alianzas Digitales, este proceso puede tardar años para su institucionalización organizacional, pero es de gran importancia para la organización, para su alta gerencia y para los involucrados en su IA. Lo cual, se ve reflejado en las iniciativas y proyectos que viene generando Mibanco con los partners de su comunidad de IA.

De los tres ejes principales en los que se basa el framework propuesto por (Chiaroni & Frattini, 2011; Albizuri & Castellanos, 2012), que ayudan a diagnosticar el proceso de IA, alineado al segundo objetivo, se concluye que:

En cuanto al primer eje, el tipo de innovación abierta que caracteriza a la naturaleza de flujos de información que actualmente tiene Mibanco es del tipo mixto (coupled innovation), caracterizado por una entrada y salida de flujos de conocimiento de carácter bidireccional con los partners de su comunidad; y una cooperación donde se comparten recursos, riesgos y objetivos. Donde manejar este tipo de flujos permite generar mejores outputs de ideas e información para generar soluciones más acordes a las necesidades del mercado. Complementando a ello, cabe resaltar los partners que integran la comunidad de IA de Mibanco, la cual, está conformada solo por comunidades universitarias y científicas, empleados y otros agentes externos, ello debido a que contar con una comunidad de IA respalda que efectivamente hay una cooperación del banco con otras organizaciones.

En cuanto al segundo eje, Mibanco se encuentra en un cambio organizacional con el objetivo de llegar a la institucionalización de la IA, ello gracias a la participación y desarrollo de prácticas de IA, sin embargo, cabe mencionar que es un proceso progresivo y complejo debido al gran staff de colaboradores y a la división organizacional del banco.

En cuanto al tercer eje, en la IA de Mibanco se identificó que tiene como única forma de intervención gerencial la creación de redes, sin embargo, al ser ellos los que deciden cuando y con quien trabajarán la IA, pierden muchas oportunidades que podrían servir de impulso para su crecimiento y mejora. Respecto a las otras formas de intervención gerencial se rescata que, en el caso de la modificación de la estructura organizacional, Mibanco mantendrá desarrollando sus actividades de IA, solo a través del Área de Alianzas Digitales, ya que, no ha tenido la necesidad de incorporar otras áreas, procesos o puestos. En el caso de los procesos de evaluación, en Mibanco no hay un control de gestión adecuado; es decir, no se tienen los indicadores correctos para la evaluación de los proyectos, lo cual dificulta la comparación, retroalimentación y mejoramiento de estos. Y en el caso de la gestión del conocimiento, Mibanco no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento integrador, sin embargo, al ser un sector de constante cambio, en escenarios posteriores este tipo de herramientas tecnológicas serán imprescindibles.

De los elementos clave organizacionales para una mejor implementación de IA en las empresas, alineado a el tercer objetivo de la investigación, se concluye que en el caso de Mibanco: Primero, el elemento de liderazgo, es importante para la organización, ya que los líderes brindan el respaldo en recursos e involucramiento a las iniciativas de IA. Segundo, el elemento de uso de metodologías ha ayudado durante el desarrollo de los proyectos de IA, a través de la agilidad y creatividad. Tercero, el elemento de generación de valor ha apoyado dentro de sus proyectos de IA, en el potenciamiento de ideas y soluciones que generen valor para la organización tanto a nivel interno como externo. Cuarto, el elemento de apertura para trabajar ha enriquecido la cooperación entre Mibanco y sus partners; ya que es, lo que posibilita compartir información y recursos para generar innovación. Cabe resaltar, que hay ciertos factores que tienen una relevancia menor para la organización o son áreas de oportunidad que se deberían explotar, tal es el caso de los siguientes: modelo de negocio, tecnología, gestión del conocimiento, propiedad intelectual y cultura organizacional.

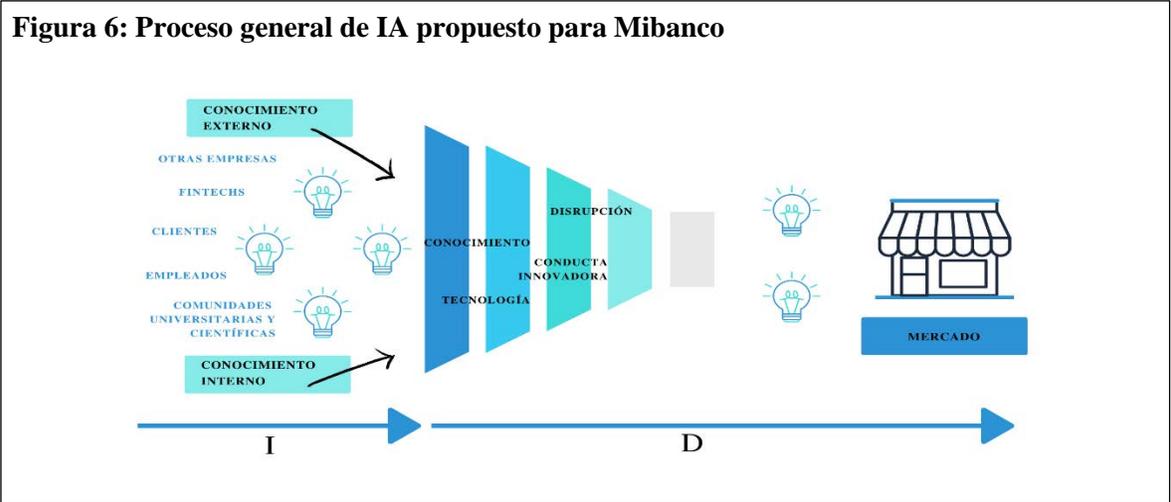
De las principales prácticas de IA desarrolladas en Mibanco, alineado al cuarto objetivo de la investigación, se concluye que, actualmente en los proyectos de IA del banco se desarrollan dos tipos: red de colaboración y los concursos de ideas y premios innovadores, formatos complementarios, que han posibilitado la compartición de conocimiento y tecnología, entre sus partners y Mibanco. Además, en el desarrollo de estas prácticas, Mibanco no cuenta con un proceso o flujograma que guíe este proceso, lo cual limita, un control de gestión adecuado con los indicadores necesarios para generar una correcta medición y comparación de los proyectos llevados a cabo.

En conclusión, el proceso de IA de Mibanco, se caracteriza por encontrarse en una etapa de crecimiento, en la que, gracias a la naturaleza de su flujo de información, a la composición de su comunidad de IA, a la transición hacia una institucionalización del proceso, a la importancia del desarrollo de una red, a sus elementos clave y a sus prácticas de IA; viene presentando resultados favorables para la organización, traducidos en un valor agregado al cliente frente a la competencia y el entendimiento de las necesidades del mercado.

2. Recomendaciones

En este apartado, se presentan algunas recomendaciones para los expertos de IA de Mibanco, ya que, estos actores toman las decisiones, formulan las estrategias y son los responsables de garantizar el crecimiento y desarrollo de esta estrategia organizacional. Estas recomendaciones, son factibles debido al crecimiento que ya tiene Mibanco sobre esta estrategia; y además podrían contribuir a alcanzar un mejor nivel de madurez del proceso; y, a la par, una mejor cooperación y relacionamiento con los partners que integren su comunidad de IA.

Primero, en las conclusiones, se señaló que, dentro de los partners que integran la comunidad de IA de Mibanco, se encuentran comunidades universitarias y científicas (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad de Piura, Universidad Continental, Universidad Andina del Cusco, la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Emprende UP y TEDXxTukuy), empleados y otros agentes externos (VISA). Sin embargo, a esta comunidad aún no se han incorporado a los clientes o a competidores directos como las fintech; si bien las autoridades del banco mencionan que no ha habido necesidad de ello debido a la madurez del proceso, se considera que sería una fuente importante de conocimiento, el poder generar nuevas sinergias; en la Figura 6 se presentan las nuevas configuraciones que podrían generarse en este escenario.



Entonces Mibanco podría incorporar en su comunidad de IA a fintechs y clientes. El primero debido a su gran capacidad de innovación, cambio y modelo de negocio; ya que se preocupa mucho en brindar servicios adecuados a sus clientes funcionando como organizaciones de gran inclusión financiera y preocupándose por la experiencia del cliente. Ello puede incorporarse a Mibanco, a través de la solución conjunta de retos relacionados a microfinanzas que culminen en una mejor prestación de servicios para el mercado. En el caso de los clientes, son muy importantes ya que ellos experimentan todo el proceso de pertenecer a la cartera de Mibanco, entonces un trabajo conjunto posibilitará conocer de mejor manera lo que realmente quiere el cliente, sus dolores, los aciertos y cómo de una manera conjunta se puede brindar una mejor calidad de productos.

Además, potenciar la comunidad de IA de Mibanco, ayudará en el proceso de institucionalización del proceso, fase de cambio organizacional en la que se encuentra. Cabe mencionar, que Mibanco, podría incorporar otro tipo de organizaciones como pertenecientes al Estado o proveedores, pero se considera que, en su caso, no contribuiría de mucho a la organización, ya que la cooperación que podría surgir no beneficiaría o ayudaría en este proceso de implementación. Así también es importante el poder mantener estas relaciones a largo plazo y no terminarlas o dejarlas de lado al haber finalizado un proyecto.

Segundo, en las conclusiones, se mencionó que, Mibanco se encuentra en un cambio organizacional con el objetivo de llegar a la institucionalización de la IA, en línea a ello se propone tres pilares que deberían reforzarse para poder consolidar este modelo dentro del gran staff de Mibanco. Por un lado, Mibanco debería implantar políticas de cambio a todo nivel organizacional; es decir, directrices que se encarguen de incorporar al ADN de la empresa la cultura innovadora, a un nivel macro, sin ningún tipo de discriminación por puestos o tareas. Por otro lado, si bien Mibanco, dentro de sus principios culturales, presenta uno en específico relacionado a la innovación: “Innomejoramos”, se entiende que no es un principio que se haya difundido a lo largo de la organización, y tampoco que tenga componentes como el de la apertura y participación de todo aquel que pueda aportar ideas con valor dentro de la organización, es por ello, que se recomienda trabajar bajo este pilar e implementar acciones de difusión de la mano del área de alianzas digitales, cultura y comunicaciones del banco. Por último, si bien existe un área encargada de los temas de innovación abierta: Alianzas Digitales, no existe, una persona o puesto especializado encargado del proceso, donde se recomienda evaluar la incorporación de perfiles expertos que contribuyan con ello.

Tercero, en las conclusiones se mencionó que, Mibanco tiene como única forma de intervención gerencial de IA a la creación de redes. Sin embargo, son las mismas otras organizaciones las que buscan entablar estas relaciones; y que dependiendo de las necesidades de Mibanco, este priorizará con quien trabajar. Es por ello, que se recomienda que Mibanco determine cuáles son sus objetivos y bajo qué línea de proyectos espera trabajar en determinado periodo; así como permitir que las otras organizaciones expongan sus ideas de proyecto y cooperación para generar una propuesta formal y de correcta evaluación.

En cuanto a la intervención gerencial de modificación de la estructura organizacional; si bien en Mibanco no se crearon nuevos roles, procesos o áreas; en escenarios posteriores si se requiere generar una mayor grado de madurez de la IA en esta organización; será necesario que en actividades clave como el involucramiento de líderes, capacitaciones en tópicos de IA y retos internos; sea necesaria la implementación de nuevos roles con determinados procesos a cargo que se involucren en la ejecución de estas nuevas iniciativas; esto podría involucrar a colaboradores de diferentes áreas y con diferentes skills; así como la integración de nuevos colaboradores acoplados a el tipo de perfil que se requiera.

En cuanto a la implementación de procesos de evaluación, Mibanco no cuenta con un control de gestión estandarizado para los proyectos de IA que genera, lo cual no le permite realizar un seguimiento y evaluación adecuado del avance; por ello se propone el siguiente esquema de indicadores principales en base a las etapas de desarrollo de prácticas de IA planteadas en la Figura 7.



Estos indicadores propuestos contribuirán a un mejor acompañamiento a las prácticas de IA de Mibanco en el desarrollo de proyectos; siendo de beneficio, no solo para Mibanco sino para el partner con el que se está realizando la cooperación; ya que genera un mejor involucramiento y pone relevancia en aquellos aspectos críticos de cada etapa. Así mismo, el realizar un seguimiento de ello contribuirá a identificar puntos de mejora y de correcto desarrollo que pueden ser tomados en cuenta al tomar decisiones futuras en el proceso de IA.

En cuanto a la gestión del conocimiento, Mibanco no cuenta con un sistema de gestión integral del conocimiento, debido a que no se ha considerado relevante para la organización, dentro de lo cual se recomienda que para el actual nivel de madurez de la IA, generar un sistema puede incurrir en costes elevados y no ser tan beneficioso, sin embargo, lo que se podría ir desarrollando es una documentación mejor formalizada de las ideas recopiladas durante estos proyectos; y así mismo junto con el área de comunicaciones, compartir estos resultados a toda la organización, ya que pueden servir de apoyo, incentivo e inspiración para posibles proyectos a desarrollar dentro de otras áreas; así mismo, la documentación contribuirá a que estas ideas no se entierren en un baúl y que se generen reuniones y discusiones con miras a comenzar el desarrollo real de estas de manera progresiva.

Cuarto, en cuanto a los elementos clave de IA de Mibanco, en las conclusiones se considera que existen algunos elementos con relevancia menor para la organización, entre los cuales están la tecnología, la gestión del conocimiento y la propiedad intelectual.

En cuanto al tema tecnológico, se recomienda un presupuesto dedicado a implementar mejores herramientas digitales al banco, que permitan un mejor desarrollo de los proyectos de innovación, con un impacto de rentabilidad a largo plazo.

El cuanto a la gestión del conocimiento; si bien Mibanco ha podido desarrollar sin ningún contratiempo sus proyectos de innovación abierta, se considera que existe una brecha que podría ser contrarrestada con la sistematización de los flujos de información y conocimiento. Para ello, es importante que se tengan claro temas como lo son los objetivos, los procedimientos, las herramientas a utilizar y las directrices de las prácticas de IA.

Quinto, en cuanto a las principales prácticas de IA desarrolladas en Mibanco, en las conclusiones se menciona que son de dos tipos: red de colaboración; y los concursos de ideas y premios innovadores, ambos formatos complementarios. Si bien debido al tipo de relación y cooperación que se ha generado con la actual comunidad de IA de Mibanco se ha podido generar solo

estos tipos de práctica, al entablar nuevas relaciones y configuraciones podrían incorporarse otras prácticas como las siguientes;

- La co-creación con proveedores y consumidores; donde en este punto muchas empresas vienen utilizando redes sociales para acercarse a sus clientes y recopilar qué es lo que están buscando en el mercado y como se puede mejorar la experiencia de usuario que atraviesan; en el caso de proveedores, Mibanco podría fortalecer su relación con Krealo, que es el brazo de innovación abierta con el que cuenta el grupo al que pertenece el banco.
- Los concursos de ideas y premios innovadores, donde se considera que se debe seguir trabajando de la mano de universidades y comunidades científicas; así como también se puede integrar a los mismos clientes es decir mypes o pymes.
- Los joint venture donde Mibanco podría centrar su inversión en startups como las fintech, ya que son un modelo de negocio que tiene ciertas ventajas que pueden ser incorporadas al banco.

Además, en las conclusiones, se señala que, en el desarrollo de las prácticas de IA, Mibanco no cuenta con un proceso o flujograma que lo guíe este proceso, para ello, se ha propuesto un bosquejo de cómo a través de las diferentes perspectivas de las entrevistas, se pudo elaborar el siguiente proceso de desarrollo de estas prácticas (ver Figura 8)



Ahora bien, se considera relevante plantear un flujograma más completo y bajo el cual pueda guiarse en banco en los distintos proyectos de IA que tenga, el cual incluya etapas de evaluación y retroalimentación, en la Figura 9 se presenta una propuesta de flujograma acorde a lo mencionado.

Figura 9: Flujograma propuesto para el desarrollo de prácticas de IA en Mibanco



La hoja de ruta del proceso de desarrollo de las prácticas de IA planteada está compuesta por seis fases. A continuación, se detallará cada una de ellas, así como el proceso inmerso dentro de cada una (ver Anexo T).

La primera corresponde a la fase de negociación, la cual inicia con el rastreo de potenciales partners con sus respectivas iniciativas. Una vez seleccionados estos, se procede con la fase de presentación al comité encargado de los proyectos de innovación abierta dentro de Mibanco. Finalmente, de darse la aprobación de este, se procede con la programación de la agenda del proyecto.

La segunda fase es la de planeamiento, se inicia con la calendarización del evento; luego de ello, se procede a la identificación de los objetivos del proyecto, propiamente; para luego identificar el uso de las metodologías a aplicar en el evento y las rúbricas de los participantes. La tercera tarea corresponde a la asignación de roles y responsabilidades dentro de la organización del proyecto; todo ello, para finalmente realizar un análisis para la identificación de las métricas de evaluación del proyecto.

La tercera fase corresponde al desarrollo del proyecto, la cual inicia por el reclutamiento de participantes del proyecto; y, como límite final la evaluación de las ideas de aquellos seleccionados. Esto, teniendo en medio procesos relacionados a la filtración para la óptima selección de los participantes del proyecto, su debida capacitación y el desarrollo del proyecto.

La cuarta fase hace referencia a la premiación y cierre. La cual, inicia con la evaluación de las ideas a fin de seleccionar, una ganadora, para su posterior comunicación, presentación; y, finalmente, incorporación a las filas de Mibanco.

Una vez concluido el proyecto, es necesario pasar a una quinta etapa de retroalimentación, la cual agregaría valor por la retención de información que representa, tanto para puntos fuertes de sus proyectos, como para los débiles. Esta fase inicia con la recopilación de la data generada a lo largo del proyecto, para con ella pasar a la identificación, tanto de los puntos fuertes, como de los de dolor dentro del proyecto finalizado, para poder plantear así estándares de excelencia en el primero de los casos, y acciones correctivas para futuros desempeños en el segundo.

Finalmente, se encuentra la fase de desarrollo de la idea ganadora. Esta comienza con la recopilación de la data correspondiente a la idea ganadora, para poder así entrar en un proceso de modelación de la idea con la finalidad de alcanzar un producto mínimo viable; y así poder testear el prototipo en el mercado; para analizar así, su incorporación al plan anual de desarrollo Mibanco.

3. Limitaciones

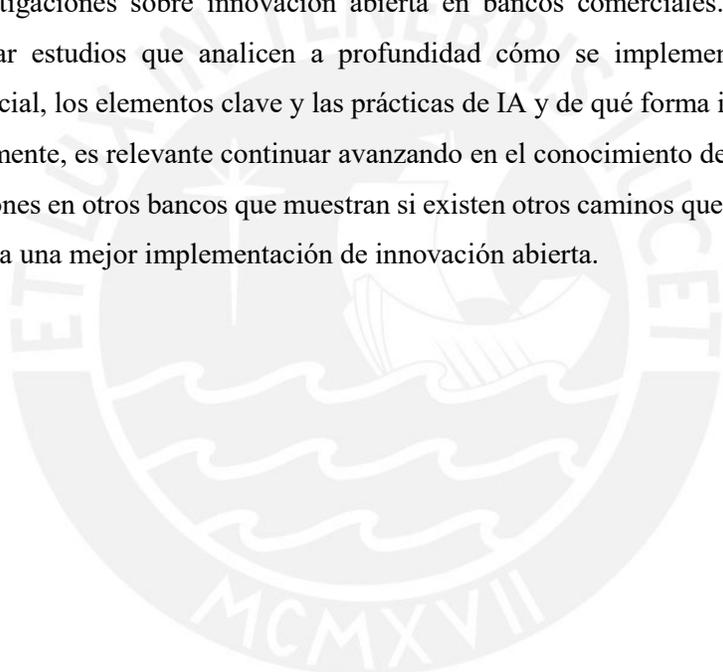
Esta investigación presenta un avance en el conocimiento sobre la innovación abierta en el sector bancario comercial peruano, lo cual resulta de interés para los mismos bancos y determinadas organizaciones con potencial de ser parte de la comunidad de innovación de los bancos. Así mismo, aporta a las ciencias de la gestión brindando un panorama de una estrategia organizacional que pueda ser aplicada en la realidad actual de muchas organizaciones, y no solo del rubro bancario, que se ven ante el reto de innovar constantemente, y hacer frente a la transformación digital y tecnológica.

Dado el creciente interés de los bancos sobre el cambio organizacional y una búsqueda de adaptación constante, este estudio les permitirá conocer cómo viene uno de los bancos más importantes en micro finanzas a nivel Latinoamérica desarrollando su proceso y cómo podría potenciar el mismo. Y, en el caso de los potenciales partners de la comunidad de innovación de un banco conocer de qué manera se puede mejorar la cooperación o cómo podrían mejorar el desarrollo de proyectos de IA.

Sin embargo, pese a todo lo expuesto, este estudio posee algunas limitaciones. En primer lugar, sobre el proceso de innovación abierta en bancos comerciales definidas en el marco teórico se limitó a describir y adaptar aquellas encontradas en la literatura, las cuales no fueron muchas no solo a nivel Latinoamérica sino también a un nivel global, debido a lo reciente del tema y a los pocos

estudios bajo este enfoque. En segundo lugar, dado que se viene atravesando una etapa de emergencia sanitaria, el poder tener acceso a entrevistas e información tanto de parte de Mibanco y de sus partners de su comunidad ha sido un reto y una búsqueda constante por mantener la comunicación con el banco. En tercer lugar, el tiempo invertido para la presente investigación y el no poder tener un acercamiento ideal como la pasantía en Mibanco fue un limitante para estudiar a profundidad y vivenciar el proceso. Debido a ello, los resultados no capturan el proceso de innovación abierta longitudinalmente; por lo tanto, sería adecuado realizar estudios futuros con periodos más largos de tiempo y con una observación cercana al desarrollo de estos proyectos.

Por otro lado, sobre las líneas de investigación, se espera que el presente estudio sirva de base para futuras investigaciones sobre innovación abierta en bancos comerciales. Al respecto, sería provechoso realizar estudios que analicen a profundidad cómo se implementan las formas de intervención gerencial, los elementos clave y las prácticas de IA y de qué forma impactan en el éxito del proceso. Finalmente, es relevante continuar avanzando en el conocimiento de este tema llevando a cabo investigaciones en otros bancos que muestran si existen otros caminos que pueden tomar estas organizaciones para una mejor implementación de innovación abierta.



REFERENCIAS

- Albizuri, N. S., & Castellanos, A. R. (2012). Un marco conceptual para los procesos de innovación abierta: integración, difusión y cooperación en el conocimiento. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(1), 83-101.
- Alvarez, E. L., & Bernal, C. A. (2017). Modelo de innovación abierta: énfasis en el potencial humano. *Información tecnológica*, 28(1), 65-76.
- Americas Market Intelligence (2019). *El panorama de la innovación en América Latina: Lecciones de las empresas innovadoras de la región*. Recuperado de <https://americasmi.com/wp-content/uploads/2019/05/el-panorama-de-la-innovacion-en-america-latina-marzo-2019-ami-visa.pdf>
- Araya, L. A. (2013). Cooperación Empresarial en PYMES. Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/877/789
- Asociación de Bancos del Perú (2019). *Reducción del uso del dinero en efectivo en el Perú*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/prensa/Reduccion-del-uso-del-dinero-en-efectivo-en-el-Peru.pdf>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2018). *Los servicios financieros digitales en América Latina*. Recuperado de https://www.anif.com.co/sites/default/files/archivosgenerales/los_servicios_financieros_digitales_en_america_latina.pdf
- Banco Central de la Reserva del Perú (2020). *Entidades Financieras*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- BCRP (2020). *Estadísticas y cuadros*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/11-estadisticas/cuadros.html>
- Banco de Desarrollo de América Latina (2017). *Transformación digital e innovación abierta en la Banca*. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1026/FOLLETO%20N2,5>.
- Barge-Gil, A. (2010). Open, Semi-Open and Closed Innovators: Towards an Explanation of Degree of Openness, *Industry and Innovation*, 17(6), 577-607.
- BBC news (2020). *Martín Vizcarra: el Congreso de Perú destituye al presidente*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54882941>
- BBVA (2019). *La banca y las 'fintechs', más cerca que nunca*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/la-banca-y-las-fintechs-mas-cerca-que-nunca/>
- Bernal, C. A., & Frost, S. (2015). Innovación abierta en empresas colombianas: reto a superar. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 252-267.

- Bosch, L. J. & Bosch, L. J. (2016). *Radiografía del fintech: clasificación, recopilación y análisis de los principales startups*. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/97361/TFM_Memoria_Bosch_Liarte_Joan_i_Bosch_Liarte_Xavi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31- 54.
- Castro, F. & Montoro, D. (2020). *Oportunidades y espacios de cooperación entre las Fintech y la banca comercial en el Perú*. Tesina para obtener el grado de bachiller en Gestión Empresarial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Chaston, I. & Scott, G. (2012). Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy. *Management Decision*, 50(7), 1161-1177.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*. Plataforma Editorial.
- Chesbrough, H. (2014). *Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. Reinventar las empresas en la era digital*, BBVA. Madrid: Open Mind-BBVA.
- Chiaroni, D., & Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31(1), 34-43.
- CIO (2019) *La importancia de la innovación abierta*. Recuperado de <https://cioperu.pe/articulo/27823/la-importancia-de-la-innovacion-abierta/>
- Clos, I. (2014). ¿Qué es la innovación abierta? Recuperado de <https://www.sociedaddelainnovacion.es/innovacion-abierta/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19.
- Cobo, Q. F., y Hervé, A. (2008). La dualidad nexo-proceso de la cooperación empresarial. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 41, 407-434
- Cole, J. H. (1995). *Dinero y banca*. Universidad Francisco Marroquín.
- Feleban (2019). *Quinto reporte de inclusión financiera*. Recuperado de: <https://felaban.s3-us-west-2.amazonaws.com/publicaciones/archivo20191120203800PM.pdf>
- Feleban (2020). *Sistema de indicadores de Feleban*. Recuperado de: https://indicadores.felaban.net/indicadores_homologados/
- Finnovating (2020). *Informe Impacto Covid-19 en el Sector Financiero*. Recuperado de <https://www.finnovating.com/news/impacto-covid-19-sector-financiero/>

- García, C. E. (1992). La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45885/1/d040_92.pdf
- Gassmann, H., & Enkel, E. (2004). Implementing the open innovation approach: three core process archetypes. En Proceedings of the R&D Management Conference. Lisbon, Portugal.
- Gestión (2017). Transformación Digital en la banca peruana. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html/>
- Gutiérrez, F. (2016). La Transformación digital de la banca ¿Hacia la Banca sin Bancos? *Boletín de Estudios Económicos*, 71, 219-429.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Education
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2018). *El sector financiero español ante el reto de la transformación digital*. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/08/el-sector-financiero-espanol-ante-el-reto-de-la-transformacion-digital/>
- La República (2020). *Conoce cuáles son los retos que debe enfrentar la banca retail para incrementar sus ventas en 40%*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/02/21/conoce-cuales-son-los-retos-que-debe-enfrentar-la-banca-retail-para-incrementar-sus-ventas-hasta-en-40/>
- Luján, J., & Noriega, R. (2018). *Valorización de Mibanco Banco de la Microempresa S.A.* Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13990/LUJAN_NORIEGA_VALORIZACION_MICROEMPRESA%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MBA & Educación Ejecutiva (2019). *Los retos y oportunidades de la banca latinoamericana*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-retos-y-oportunidades-de-la-banca-latinoamericana>
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. 360: Revista de ciencias de la gestión. 1(1), 16-36. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion_001.pdf
- Mibanco (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/inclusion-social/files/Reporte%20de%20Sostenibilidad%202017.pdf>
- Mibanco (2019). *Memoria Anual 2019* Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%20MiBanco%202019.pdf>
- Mibanco (2020a). *Historia de la unión - Mibanco*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/categoria/historia-de-la-union>
- Mibanco (2020b). *Programa Miconsultor - Mibanco*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/categoria/programa>

- Mibanco (2020c). *Soluciones financieras COVID19 - Mibanco*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/categoria/soluciones-financieras-covid19>
- Navas S. (2015). Estudio de la innovación abierta y su aplicación en el entorno empresarial actual. Caso Hércules de Armamento.
- Obea Research Group (2009). Innovación abierta, más allá de la innovación tradicional. Mondragon Unibertsitatea.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Diseño de la metodología de la investigación*. En *Guía para la investigación en Gestión*. Lima: Dirección de Gestión de la Investigación. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUIA-DEINVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Piller, F., Ihl, C. & Vossen, A., A (2010). *Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process*. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1732127>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2019). *Convocatoria One Month Challenge - Mibanco*. Recuperado de <https://agenda.pucp.edu.pe/convocatoria/one-month-challenge/>
- Price Waterhouse Coopers (2019). *Encuesta Mundial de Banca Digital*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/encuesta-mundial-banca-digital-resumen-ejecutivo.pdf>
- Radio Programas del Perú (2020). *BCR reduce la tasa de interés de referencia a 1,25% ante impacto del COVID-19*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-covid-19-bcr-reduce-la-tasa-de-interes-de-referencia-a-125-ante-impacto-de-pandemia-noticia-1252898?ref=rpp>
- RPP (2020). *Banco Mundial proyecta que economía peruana se contraerá 12% en 2020 por la Covid-19*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/banco-mundial-proyecta-que-economia-peruana-se-contraera-12-en-2020-por-covid-19-coronavirus-en-peru-reactivacion-noticia-1271511>
- Rubio, E. (2018). *La innovación abierta en 12 empresas españolas*. Sevilla: España.
- Sáenz, D. y Cabanelas, J. (1997). *Cooperar para competir con éxito*. Madrid: España. Ediciones Pirámide S.A.
- San Martín, N. & Rodríguez, A. (2012). Un marco conceptual para los procesos de innovación abierta: integración, difusión y cooperación en el conocimiento. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(1), 83-101.
- Statista (2019). *Los países más innovadores de América Latina*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/18823/paises-latinoamericanos-mejor-calificados-en-innovacion/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administración de Fondo de Pensiones (2018). *Perú: Reporte de indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de*

Pensiones.

Recuperado

de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/CIIF-0001-di2018.PDF>

SBS (2020). *Medidas de la SBS ante la emergencia sanitaria COVID-19*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/covid-19>

Tirado B. (2018). *Innovación abierta: estrategia para la innovación en las empresas*.

Trott, P. and Hartmann, D. (2009). Why ‘open innovation’ is old wine in new bottles?, *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 715–736.

Universidad del Pacífico (2020). Reto Fintech 2020. Recuperado de <https://openinnovation.emprendeup.pe/retos/reto-fintech-2020/>

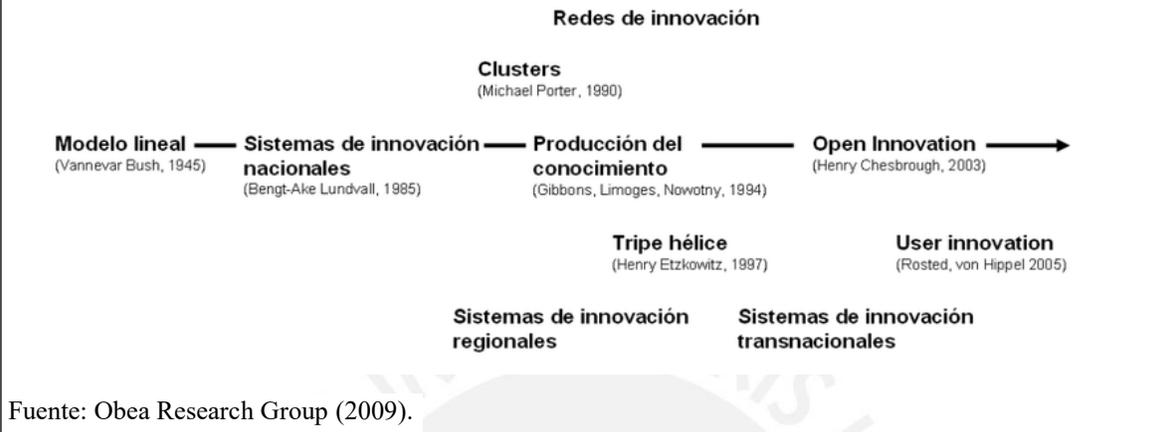
Valderrama L. F., Luna T. D., Capcha V., & Luque L. M. Planeamiento estratégico aplicado para Banco Pichincha del Perú 2020-2024.

Wallin, M. & Von K. G. (2010). Organizing for open innovation: focus on the integration of knowledge. *Organizational dynamics*, 39(2), 145-154.



ANEXO A: Evolución de los modelos de innovación

Figura A1: Línea de tiempo de la evolución de los modelos de innovación



ANEXO B: Definiciones de innovación abierta

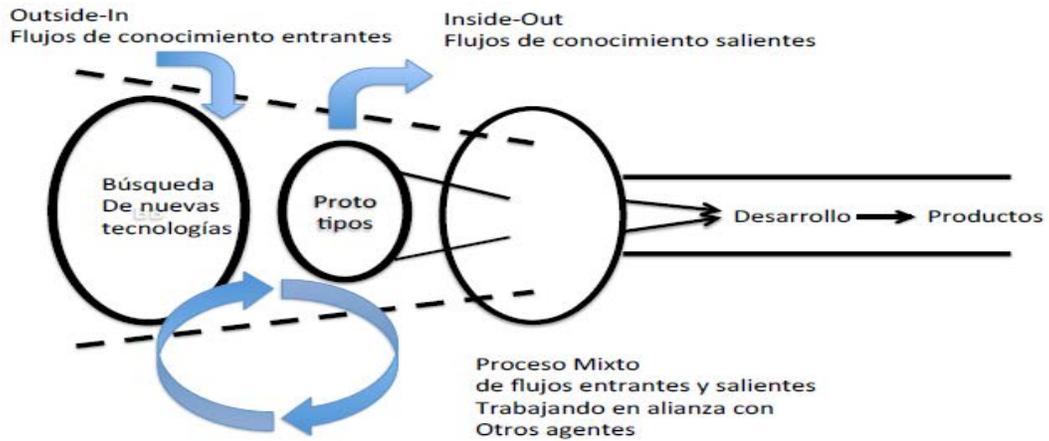
Tabla B1: Concepto de innovación abierta

Autor	Definición
Chesbrough (2003)	La IA es el aprovechamiento de los flujos de conocimientos, tanto internos como externos, que experimenta la empresa, con la finalidad de acelerar su proceso de innovación y ampliar así su alcance y capacidades con respecto al mercado.
Piller, Ihl & Vossen (2010)	La IA es una disciplina formal que busca el apalancamiento a partir de descubrimientos no obvios utilizados como insumo para poder mejorar su proceso de innovación, a través de relaciones formales e informales.
Wallin y Von (2010)	La IA es el intercambio entre empresas de conocimientos y tecnología, con la finalidad de mejorar sus eficiencias, eficacia, efectividad; y, sobre todo, el manejo de los riesgos asociados al proceso de innovación que siguen
San Martín y Rodríguez (2012)	La IA es el conjunto de acciones y prácticas mediante las cuales las empresas incorporan al proceso de innovación a agentes que tradicionalmente no han participado en él, sean estos internos a la organización, trabajadores en áreas diferentes a la de I+D, o externos a la misma, usuarios, investigadores, clientes proveedores, competidores, universidades, centros de investigación, etc., a través de la integración del conocimiento externo, la difusión externa del conocimiento creado internamente, y la cooperación en la creación de conocimiento



ANEXO C: Tipos de procesos de innovación abierta

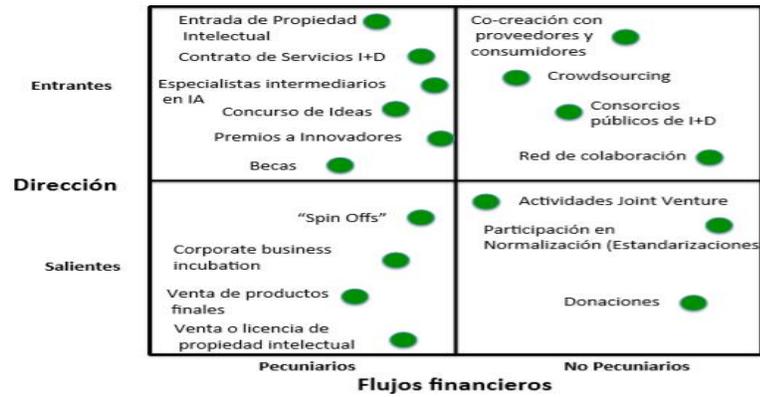
Figura C1: Tipos de procesos de IA



Fuente: Navas (2015).

ANEXO D: Principales prácticas de innovación abierta

Figura D1: Principales prácticas de IA



Fuente: Navas (2015).

ANEXO E: Definiciones de cooperación empresarial

El concepto de “cooperación empresarial” ha recibido distintas definiciones con el paso de los años; a continuación, las definiciones identificadas:

Tabla E1: Concepto de innovación abierta

Autor	Definición
García (1992)	La cooperación empresarial es la decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.
Saenz y Cabanelas (1997)	La cooperación empresarial es una fórmula organizativa dentro de las asociaciones de empresas, por las cuáles dos o más empresas, sin perder su personalidad jurídica, establecen voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y/o conocimiento con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperantes.
Cobo y Herbé (2008)	La cooperación empresarial consiste en un acuerdo voluntario con socios jurídicamente independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, con objetivos compatibles, instauran un cierto grado de interrelación, para realizar diversas actividades contribuyendo a incrementar su competitividad.
Araya (2013)	La cooperación empresarial es un acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada empresa, una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada socio lograr algún(os) objetivo(s) inalcanzables con su solo esfuerzo.

ANEXO F: Matriz de consistencia

Tabla F1: Matriz de consistencia de la investigación

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Métodos y Herramientas	Fuentes de Información	
Caracterizar el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación	Identificar y describir la innovación abierta y su proceso, a partir de la literatura teórica y empírica	Marco de referencia de implementación de la innovación abierta	Marco de referencia de implementación de la innovación abierta	Análisis documental: Revisión de la literatura a partir de un análisis bibliométrico Análisis de contenido: Identificación de variables de estudio	Albizuri y Castellanos (2012) Alvarez y Bernal (2017) Bernal y Frost (2015) Chesbrough (2002), (2003), (2009), (2014) Chiaroni y Frattini, (2011) Clos (2014) Navas (2015) Obex Research Group (2009) Rubio (2018) Tirado (2018)	
	Diagnosticar el proceso de innovación abierta llevada a cabo en Mibanco	Proceso de Innovación Abierta en Mibanco	Tipo de proceso de innovación abierta implementado	Partners de la Comunidad de Innovación Abierta de Mibanco	Análisis documental: Revisión de la literatura a partir de un análisis bibliométrico Análisis de contenido: Identificación de variables de estudio Análisis cualitativo: Entrevistas semiestructuradas a profundidad	Albizuri y Castellanos (2012) Alvarez y Bernal (2017) Bernal y Frost (2015) Chesbrough (2002), (2003), (2009), (2014) Chiaroni y Frattini, (2011) Clos (2014) Navas (2015) Obex Research Group (2009) Rubio (2018) Tirado (2018) Entrevistas a expertos de IA en Mibanco Entrevistas a la comunidad de IA de Mibanco
			Cambio Organizacional: De cerrado a Abierto			
		Intervención Gerencial	Formas de Intervención Gerencial implementadas.			

Tabla F1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Métodos y Herramientas	Fuentes de Información
Caracterizar el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación	Identificar elementos clave que faciliten la cooperación en la gestión de la innovación abierta de Mibanco con sus partners pertenecientes a su comunidad de innovación	Elementos Clave	Elementos clave organizacionales identificados por la literatura	Análisis documental: Revisión de la literatura a partir de un análisis bibliométrico Análisis de contenido: Identificación de variables de estudio Análisis cualitativo: Entrevistas semiestructuradas a profundidad	Albizuri y Castellanos (2012) Alvarez y Bernal (2017) Bernal y Frost (2015) Chesbrough (2002), (2003), (2009), (2014) Chiaroni y Frattini, (2011) Clos (2014) Navas (2015) Obea Research Group (2009) Rubio (2018) Tirado (2018) Entrevistas a expertos de IA en Mibanco Entrevistas a la comunidad de IA de Mibanco
			Elementos clave organizacionales no identificados por la literatura		
	Describir principales prácticas de innovación abierta desarrolladas en Mibanco	Principales Prácticas de Innovación Abierta	Principales Prácticas de innovación abierta desarrolladas por Mibanco		
			Etapas de desarrollo de prácticas de IA		
	Plantear recomendaciones en el proceso de innovación abierta de Mibanco y su comunidad de innovación abierta	Recomendaciones en el proceso de Innovación Abierta de Mibanco	Plan de acción sugerido sobre la implementación de IA en Mibanco		

ANEXO G: Matriz de operativización de variables

Tabla G1: Matriz de variables

Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Valores / Opciones	Indicadores
Diagnosticar el proceso de innovación abierta llevada a cabo en Mibanco	Proceso de Innovación Abierta en Mibanco	Tipo de proceso de innovación abierta implementado	Inbound	Naturaleza del flujo de información en el proceso de IA de Mibanco
			Outbound	
			Mixto	
		Partners de la Comunidad de Innovación Abierta de Mibanco	Comunidad Científica y Universitaria	Partners involucrados en la Comunidad de Innovación Abierta Mibanco
			Empleados	
			Clientes y Usuarios	
	Emprendedores			
	Ciudadanos			
	Otros Agentes Externos			
	Cambio Organizacional: De cerrado a Abierto	Fase del proceso de Cambio Organizacional	Descongelación	Fase actual del proceso de cambio organizacional en Mibanco
			Impulso	
			Institucionalización	
Intervención Gerencial	Formas de Intervención Gerencial implementadas.	Redes o Networks	Aplicación de formas de intervención gerencial en el proceso de IA de Mibanco	
		Estructura Organizacional		
		Proceso de Evaluación		
		Sistemas de Gestión del Conocimiento		
Identificar elementos clave que faciliten la cooperación en la gestión de la innovación abierta de Mibanco con sus partners pertenecientes a su comunidad de innovación	Elementos Clave	Elementos clave organizacionales identificados por la literatura	Modelo de Negocio	Existencia de elementos clave organizacionales de Mibanco que apoyen en el proceso de IA de Mibanco
			Tecnología	
			Gestión del Conocimiento	
			Propiedad Intelectual	
			Liderazgo	
	Cultura Organizacional			
	Elementos Clave	Elementos clave organizacionales no identificados por la literatura	Uso de metodologías	Existencia de elementos clave organizacionales de Mibanco, adicionales a la literatura, que apoyen en el proceso de IA de Mibanco
			Generación de valor	
			Apertura para trabajar en colaboración	

Tabla G1: Matriz de variables (continuación)

Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Valores / Opciones	Indicadores
Describir prácticas clave de innovación abierta desarrolladas en Mibanco.	Principales Prácticas de Innovación Abierta	Principales Prácticas de innovación abierta desarrolladas por Mibanco	Co-creación con proveedores y consumidores	Existencia de prácticas de IA en Mibanco
			Crowdsourcing	
			Consortios públicos de I+D	
			Red de colaboración	
			Entradas de propiedad intelectual	
			Contratos de servicio de investigación y desarrollo	
			Especialistas intermediarios en IA	
			Los concursos de ideas y premios innovadores	
			Becas	
			Spin-offs	
			Incubadoras de Negocio	
			Venta de productos finales	
			Venta o licencia de propiedad intelectual	
			Joint Ventures	
	Donaciones y estandarizaciones			
	Etapas de desarrollo de prácticas de IA		Negociación	Existencia de un flujograma de proyectos de Innovación Abierta en Mibanco
			Diseño del proyecto	
			Desarrollo del proyecto	
			Premiación	



ANEXO H: Guía de entrevista a expertos de IA de Mibanco

Figura H1: Guía de Entrevista a profundidad a expertos de IA de Mibanco

Guía de Entrevista a profundidad a expertos de IA de Mibanco	
<p>Fecha: Hora de inicio: Entrevistado: Edad: Cargo: Área:</p> <p>Buenos días/tardes/noches, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la PUCP, y actualmente nos encontramos realizando una investigación, que tiene por objetivo principal "Caracterizar el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación". En ese sentido, la siguiente entrevista tiene el propósito de conocer cómo se viene dando la implementación de innovación abierta en Mibanco. Esta entrevista se realiza teniendo en cuenta los principios de ética en la investigación, la información que se recoja será tratada con fines estrictamente académicos y no se podrá utilizar para ningún otro proceso que no esté contemplado en este proyecto. La duración aproximada de esta entrevista es de 60 minutos y de antemano le agradecemos por su disponibilidad y tiempo.</p>	
PRIMER BLOQUE: Proceso de Innovación Abierta en Mibanco	
VARIABLE	PREGUNTAS
Tipo de proceso de innovación abierta implementado	<p>Para definir los tipos de proceso en los que se desarrolla la IA empresarial, la presente investigación tomó en cuenta la división brindada por Chesbrough: la cual implica 3 tipos de procesos</p> <p>Outbound - Inside-out: Los flujos de información transmitidos son de carácter unidireccional y se dan estrictamente de adentro hacia agentes externos de la empresa. En ese sentido, se puede tratar de patente o prototipos para desarrollar y moldear a la organización que la adquiere.</p> <p>Inbound - Outside-in: Los flujos de información transmitidos son de carácter unidireccional y se dan estrictamente desde fuera de la organización hacia esta misma. Así, puede tratarse de la adquisición de licencias, compra de productos finales o prototipos.</p> <p>Mixto - Coupled innovation: Los flujos de información transmitidos son de carácter bidireccional entre dos empresas que suscriben el acuerdo. En ese sentido, se trata de una cooperación de carácter constante y mutuo; hecho que culmina con la ejecución de proyectos de carácter conjunto en el que se invierten recursos desde ambas direcciones. En ese sentido ¿A cuál de ellas corresponde su actual flujo de información en relación a la IA? ¿Cómo se aplica? ¿Qué herramientas y mecanismos se utilizan?</p>
Partners de la Comunidad de Innovación Abierta de Mibanco	<p>Una Comunidad de Innovación Abierta está conformada por un conjunto de actores del entorno de la empresa, junto con los cuáles es posible desarrollar la innovación abierta. Un ejemplo claro son las comunidades científicas, empleados, emprendedores, clientes, empresas y freelancers. Teniendo en cuenta esta breve definición ¿Con cuáles de ellos se ha entablado dicha configuración? ¿Podría ahondar en esta información</p>
SEGUNDO BLOQUE: Cambio Organizacional: De cerrado a Abierto	
VARIABLE	PREGUNTAS
Fase del proceso de Cambio Organizacional	<p>Es sabido que la implementación de todo proceso de innovación lleva consigo, necesariamente, un proceso de cambio organizacional. En ese sentido, la revisión de literatura que realizamos para fines de esta investigación nos indican que son tres las fases que debe atravesar una organización para poder implantar exitosamente la Innovación Abierta. Estas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descongelación: Establecer un estado de urgencia y compromiso compartido respecto de las prácticas tradicionales en la organización. • Impulso: Puesta en marcha del cambio, reflejado en la misión, visión, objetivos, presupuestos y procesos. (No todos los miembros de la organización son conscientes aún del cambio o muestran resistencia). • Institucionalización: Consolidación de mejoras obtenidas, a través de la sostenibilidad del cambio en el tiempo. (Toda la organización es consciente del cambio; es parte del ADN de la organización). <p>En ese sentido, según su perspectiva, ¿en cuál de las fases se encuentra actualmente Mibanco? ¿Por qué? ¿Quién o quiénes son responsables de la implementación del cambio e involucramiento con la organización?</p>
TERCER BLOQUE: Intervención Gerencial	
VARIABLE	PREGUNTAS
Formas de Intervención Gerencial implementadas:	<p>Como ya se mencionó, para la exitosa implantación de la Innovación Abierta en las organizaciones, es necesario un cambio organizacional en primera instancia. En esa misma línea, el área gerencial no es ajena a esta transformación, por lo que es necesario su entero compromiso con el cambio. En ese sentido, la literatura revisada arrojó una serie de estrategias empleadas por la alta dirección para la promoción y consolidación de la implantación de este proceso. Se trata de las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Network: Creación de relaciones interorganizacionales con el fin de generar ideas desde diferentes perspectivas para poder insertar un producto en el mercado. ¿Mibanco se preocupa por buscar relaciones con diferentes organizaciones? ¿Quién se encarga de buscar estas alianzas? ¿Qué es lo que se busca en otras organizaciones para poder incorporar a su comunidad de innovación? ¿Existe una comunicación constante y una búsqueda de mantener la relación con otras organizaciones? • Estructura Organizacional: Implementación de nuevos roles organizativos que se enfoquen en la aplicación y gestión de Innovación Abierta. ¿En mi banco, a partir de la implementación del open innovation, se han implementado nuevos roles, nuevas áreas, nuevos procesos? • Proceso de Evaluación: Reconfiguración de procesos de evaluación de proyectos (nuevas métricas, nuevos puntos de partida de evaluación) ¿En Mibanco, se dio una reconfiguración de la forma de evaluación de los proyectos, se ha incorporado métricas, nuevos puntos de partida de la evaluación? • Gestión del Conocimiento: Uso de herramientas que apoyen en la gestión de la propiedad intelectual desarrollada por los partners de innovación. ¿Mibanco cuenta con sistemas de gestión del conocimiento que integren los flujos de información? ¿Cómo se da esta gestión?

Figura H2: Guía de Entrevista a profundidad a expertos de IA de Mibanco Parte 2

CUARTO BLOQUE: Elementos Clave

VARIABLE	PREGUNTAS
Elementos clave organizacionales no identificados por la literatura	En su opinión ¿Cuáles han sido los elementos clave que han determinado el éxito de la aplicación de la Innovación Abierta en Mibanco?
Elementos clave organizacionales identificados por la literatura	Según la revisión de literatura de la presente investigación, se han identificado un conjunto de elementos clave que contribuyen con el éxito de la aplicación de la Innovación Abierta. <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Negocio • Tecnología • Gestión del Conocimiento • Propiedad Intelectual • Liderazgo • Cultura Organizacional En adición a lo que ya mencionó anteriormente ¿Reconoce alguno de estos como un elemento adicional de éxito de aplicación de la Innovación Abierta en Mibanco?

QUINTO BLOQUE: Principales Prácticas de Innovación Abierta

VARIABLE	PREGUNTAS
Principales Prácticas de innovación abierta desarrolladas por Mibanco	A continuación, iremos describiendo ciertas prácticas de Innovación Abierta identificadas en la revisión de literatura, para lo cual quisiéramos que nos indique si Mibanco participa o se involucra en cada una de ellas, desarrollando proyectos. <ul style="list-style-type: none"> • Co-creación con proveedores y consumidores • Crowdsourcing • Consorcios públicos de I+D • Red de colaboración • Entradas de propiedad intelectual • Contratos de servicio de investigación y desarrollo • Especialistas intermediarios en IA • Los concursos de ideas y premios innovadores • Becas • Spin-offs • Incubadores de Negocio • Venta de productos finales • Venta o licencia de propiedad intelectual • Joint Ventures • Donaciones y estandarizaciones
Etapas de desarrollo de prácticas de IA	¿Mibanco cuenta con un proceso por el cual se desarrollan las prácticas de IA en cooperación con sus partners? ¿Cuál es? ¿Podría detallar por etapas? ¿Está formalizado (flujoograma)?

CIERRE: Queremos agradecer tu participación y disposición a apoyarnos. Gracias.

ANEXO I: Guía de entrevista a representantes de los partners de comunidad de IA de Mibanco

Figura I1: Guía de Entrevista a representantes de los partners de comunidad de IA de Mibanco

Guía de Entrevista a profundidad a representantes de los partners de comunidad de IA de Mibanco

Fecha:
 Hora de inicio:
 Entrevistado:
 Edad:
 Cargo:
 Área:

Buenos días/tardes/noches, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la PUCP, y actualmente nos encontramos realizando una investigación, que tiene por objetivo principal "Caracterizar el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación". En ese sentido, la siguiente entrevista tiene el propósito de conocer cómo se da la cooperación entre su organización y Mibanco, ya que, forma parte de su comunidad de Innovación Abierta y han venido desarrollando proyectos de este tipo.

Esta entrevista se realiza teniendo en cuenta los principios de ética en la investigación, la información que se recoja será tratada con fines estrictamente académicos y no se podrá utilizar para ningún otro proceso que no esté contemplado en este proyecto. La duración aproximada de esta entrevista es de 60 minutos y de antemano le agradecemos por su disponibilidad y tiempo.

PRIMER BLOQUE: Proceso de Innovación Abierta en Mibanco

VARIABLE	PREGUNTAS
Tipo de proceso de innovación abierta implementado	<p>Para definir los tipos de proceso en los que se desarrolla la IA empresarial, la presente investigación tomó en cuenta la división brindada por Chesbrough; la cual implica 3 tipos de procesos</p> <p>Outbound - Inside-out: Los flujos de información transmitidos son de carácter unidireccional y se dan estrictamente de adentro hacia agentes externos de la empresa. En ese sentido, se puede tratar de patentes o prototipos para desarrollar y moldear a la organización que la adquiere.</p> <p>Inbound - Outside-in: Los flujos de información transmitidos son de carácter unidireccional y se dan estrictamente desde fuera de la organización hacia esta misma. Así, puede tratarse de la adquisición de licencias, compra de productos finales o prototipos.</p> <p>Mixto - Coupled innovation: Los flujos de información transmitidos son de carácter bidireccional entre dos empresas que suscriben el acuerdo. En ese sentido, se trata de una cooperación de carácter constante y mutuo; hecho que culmina con la ejecución de proyectos de carácter conjunto en el que se invierten recursos desde ambas direcciones. En ese sentido ¿A cuál de ellas considera que corresponde su relación con Mibanco? ¿Cómo se ha dado el flujo de información en los proyectos que han desarrollado conjuntamente?</p>
Partners de la Comunidad de Innovación Abierta de Mibanco	¿Considera que su organización, pertenece a la comunidad de IA de Mibanco? ¿En qué proyectos han trabajado conjuntamente? ¿Cuál fue el objetivo del trabajo conjunto y que beneficios espero su organización de este? ¿Qué resultados apreció luego de la cooperación con Mibanco?

SEGUNDO BLOQUE: Intervención Gerencial

VARIABLE	PREGUNTAS
Formas de Intervención Gerencial implementada:	<ul style="list-style-type: none"> • Network: ¿Cómo se dio el acercamiento entre Mibanco y su organización? ¿Quién se encargó de generar la alianza? ¿Mibanco se preocupa por mantener esta relación? ¿Hay comunicación constante? • Proceso de Evaluación: ¿En el proyecto desarrollado conjuntamente con Mibanco, ¿cómo se medía el progreso y los resultados? ¿Se contaban con métricas? ¿Desde qué etapa del proyecto se daba una retroalimentación del avance? • Gestión del Conocimiento: ¿Cómo se gestionó la propiedad intelectual al desarrollar ideas y nuevos prototipos con Mibanco? ¿Mibanco contaba con un sistema de gestión del conocimiento integrador?

TERCER BLOQUE: Elementos Clave

VARIABLE	PREGUNTAS
Elementos clave organizacionales no identificados por la literatura	En su opinión, ¿Cuáles han sido los elementos que han determinado el éxito en los proyectos de IA en los que ha trabajado con Mibanco?
Elementos clave organizacionales identificados por la literatura	<p>Según la revisión de literatura de la presente investigación, se han identificado un conjunto de elementos clave que contribuyen con el éxito de la aplicación de la Innovación Abierta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Negocio • Tecnología • Gestión del Conocimiento • Propiedad Intelectual • Liderazgo • Cultura Organizacional <p>En adición a lo que ya mencionó anteriormente ¿Reconoce alguno de estos como un elemento adicional de éxito de los proyectos de innovación abierta trabajado conjuntamente con Mibanco?</p>

Figura I2: Guía de Entrevista a representantes de los partners de comunidad de IA de Mibanco Parte 2

QUINTO BLOQUE: Principales Prácticas de Innovación Abierta

VARIABLE	PREGUNTAS
<p>Principales Prácticas de innovación abierta desarrolladas por Mibanco</p>	<p>A continuación, iremos describiendo ciertas prácticas de Innovación Abierta identificadas en la revisión de literatura, para lo cual quisiéramos que nos indique si Mibanco participa o se involucra en cada una de ellas, desarrollando proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-creación con proveedores y consumidores • Crowdsourcing • Consorcios públicos de I+D • Red de colaboración • Entradas de propiedad intelectual • Contratos de servicio de investigación y desarrollo • Especialistas intermediarios en IA • Los concursos de ideas y premios innovadores • Bases • Spin-offs • Incubadoras de Negocio • Venta de productos finales • Venta o licencia de propiedad intelectual • Joint Ventures • Donaciones y estandarizaciones
<p>Etapas de desarrollo de prácticas de IA</p>	<p>¿Considera que Mibanco cuenta con un proceso por el cual se desarrollan las prácticas de IA en cooperación con sus partners? ¿Podría detallar por etapas a través de su experiencia en proyectos trabajados conjuntamente?</p>

CIERRE: Queremos agradecer tu participación y disposición a apoyarnos. Gracias.



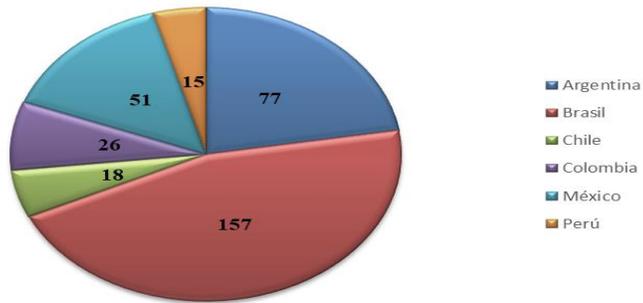
ANEXO J: Listado de entrevistados

Tabla J1: Listado de entrevistados de la investigación

Nombre / Cargo		Fecha	Tiempo	Org.	Objetivo de la entrevista
ALTA GERENCIA MIBANCO	Omar Crespo / Gerente de Alianzas Digitales	25/07/20	1h.	MIBANCO	Entrevista a alta gerencia encargada del proceso de IA en Mibanco, para conocer cómo se viene implementando y en qué etapa se encuentra.
EXPERTOS MIBANCO	Andrés Hamon Silva / Project Leader	15/07/20	1h y 20min.	MIBANCO	Entrevista a líder de proyectos de IA en Mibanco para conocer cómo se han ido desarrollando estos proyectos y su progreso en la organización.
	Joaquín Santa María Valdivieso / Project Leader	25 /07/20	1h y 5min.	MIBANCO	
	Gianella Sánchez / Subgerente de Sostenibilidad e Inclusión Financiera	30/07/20	50min.	MIBANCO	Entrevista al subgerente de sostenibilidad debido a las iniciativas de IA implementadas en otra área fuera de la encargada de IA en la organización.
REPRESENTANTES DE COMUNIDAD DE IA	Jimena Sarria / Ex Especialista en Innovación de Visa	29/07/20	30min.	VISA	Entrevista a un representante de los partners de la comunidad de IA de Mibanco, involucrado en proyectos desarrollados, a fin de conocer la perspectiva externa.
	Yerko Hinostraza / Coordinador de Educación Continua de la Facultad de Gestión y Alta Dirección PUCP	22/07/20	40min.	PUCP	
	Renato Gandolfi Castagnola / Profesor y Coordinador de Vínculo con Organizaciones de la Facultad de Gestión y Alta Dirección PUCP	22/07/20	1h y 12min.	PUCP	
	Romy Guardamino Baskovich / Docente PUCP	30/07/20	30min.	PUCP	
	Thais Gaona / Especialista en Innovación	29/07/20	40min.	UP	

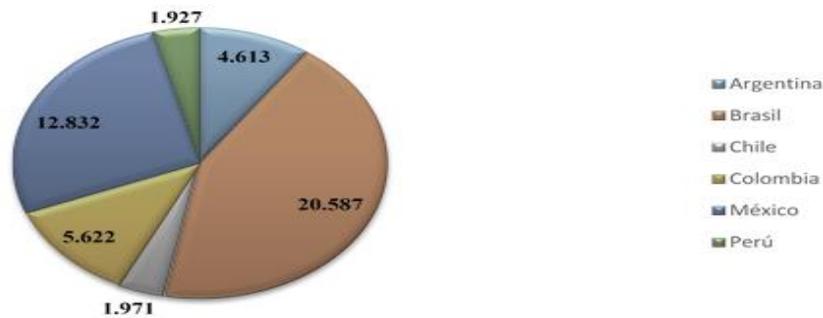
ANEXO K: Banca comercial en Latinoamérica

Figura K1: Bancos comerciales en Latinoamérica



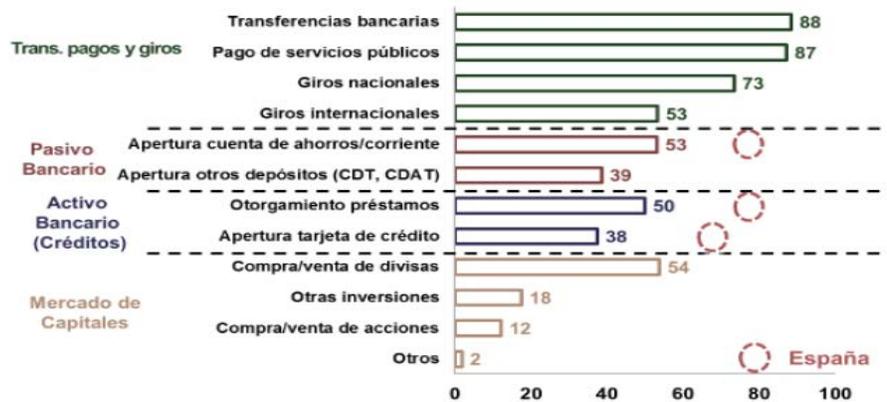
Adaptado de: Feleban (2020).

Figura K2: Sucursales bancarias en Latinoamérica



Adaptado de: Feleban (2020).

Figura K3: Servicios digitales en bancos latinoamericanos



Fuente: ANIF (2018).

ANEXO L: Análisis PESTEL de la Banca Comercial en el Perú

Tabla L1: PESTEL de la banca comercial en el Perú

<p>FACTOR POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la crisis sanitaria del 2020 por el covid-19, se dio el Decreto Supremo N° 027-2020-SA, el cual mantiene a Perú en emergencia sanitaria hasta diciembre de 2020. Lo cual limita el normal funcionamiento de los sectores económicos. • El antepenúltimo mes del 2020, Perú atravesó diferentes problemas políticos por la inestabilidad del Gobierno, donde debido a la destitución del ex presidente Martin Vizcarra por incapacidad moral, se puso en el gobierno a Manuel Merino, motivo de duras protestas, motivo de reacción del mercado internacional (BBC news, 2020).
<p>FACTOR ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La economía peruana en el 2019 tuvo un crecimiento de 2.2%, tasa menor a la de 2018 (4.0%), debido a, el menor dinamismo que mostró la inversión pública y las exportaciones netas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2020). Además, el Banco Mundial proyecta que economía peruana se contraerá 12% en 2020 por el Covid-19 (RPP, 2020) • Para el 2019, el saldo de colocaciones del sistema bancario ascendió a S/ 286,086 millones, cifra 5.7 % mayor al 2018 (Mibanco, 2019). • Para el 2019, la utilidad neta acumulada de la banca múltiple, ascendió a S/ 9,082 millones, 10.5 % más que 2018 (Mibanco, 2019). • La tasa de interés de referencia se mantiene en 0.25% a noviembre 2020 (BCRP, 2020).
<p>FACTOR SOCIO CULTURAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte de la inclusión financiera, la banca comercial bancarizo a más de 506,059 nuevos usuarios en el 2019 (Mibanco, 2019). • El Ministerio de Economía y Finanzas emitió el Decreto Supremo N.º 255-2019-EF, que reconoce los desafíos estructurales para la inclusión financiera y se centra en 3 pilares: acceso, uso efectivo y servicios de calidad.
<p>FACTOR TECNOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación y la transformación digital son esenciales en sector bancario peruano (Gestión, 2017). • En el Perú, para el 2019, se registraron 127 fintech y una inversión de 1.1 millones de dólares en estos startups (Finnovating, 2020). • Osiptel registro que para el 2019 en el Perú existen más de 42 millones de teléfonos móviles donde gran cantidad de personas puede acceden a conexión de datos y tráfico de líneas (Osiptel citado en Valderrama, Luna, Capcha y Luque, 2019)

Tabla L1: PESTEL de la banca comercial en el Perú (continuación)

<p>FACTOR ECOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación de Bancos (ASBANC), la Asociación de Instituciones de Micro finanzas del Perú (ASOMIF), y Agro banco anunciaron su compromiso a favor de la iniciativa Protocolo Verde, proyecto orientado a promover de manera comprometida la protección del medio ambiente, la defensa de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales renovables (ASBANC citado en Valderrama, et al. 2014). Este protocolo tiene tres estrategias claves: generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, a través de facilidades de crédito e inversión, y de programas que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos; mejorar la eficiencia operativa reduciendo la huella ecológica; y considerar en el análisis de riesgos de las actividades y proyectos a financiar, los impactos y costos ambientales y sociales que se generen (ASBANC citado en Valderrama, et al. 2014).
<p>FACTOR LEGAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La regulación y supervisión de instituciones financieras se rige por la Ley 26702, “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”, y sus modificaciones, la cual, tiene como objetivo garantizar el funcionamiento de un sistema financiero competitivo, sólido y confiable, que contribuya al desarrollo nacional. • Los servicios financieros prestados por los bancos son supervisados por la Superintendencia de Banca y Seguros, quien se rigen por las disposiciones del Código de Protección de Defensa al Consumidor Ley N° 29571.

ANEXO M: Iniciativas de IA en bancos comerciales peruanos

Tabla M1: Iniciativas de innovación abierta en bancos del Perú

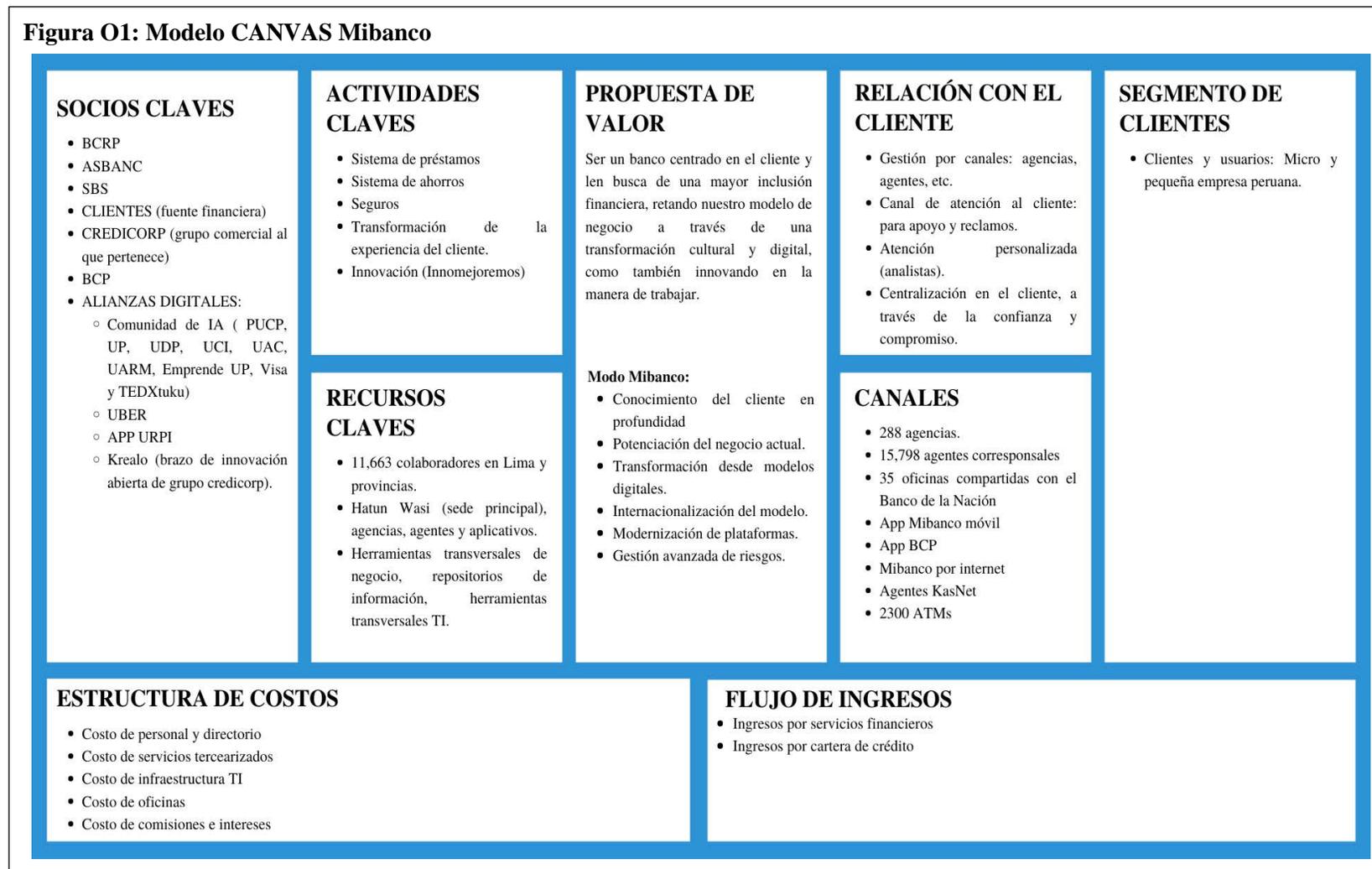
BANCO COMERCIAL	INICIATIVAS DE IA RELEVANTES
CITIBANK	<ul style="list-style-type: none"> • Citibank cuenta con un grupo llamado Citi Ventures, el cual se dedica al trabajo con firmas electrónicas en toda América Latina (CIO Perú, 2019). • A nivel interno, se tomamos en cuenta las ideas de los empleados y Citi Ventures se encarga de evaluarlas para su posterior aplicación (CIO Perú, 2019). • Citi cuenta con su programa Open Innovation Challenge de Citi, en el cual consultan a los negocios qué problemas tienen para buscar soluciones junto con fintechs (CIO Perú, 2019). • En el Perú cuentan con una alianza con Laboratoria donde realizaron una hackaton, la más grande hackaton de mujeres en el Perú (CIO Perú, 2019).
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	<ul style="list-style-type: none"> • El BCP, cuenta con el CIX, centro de innovación, quien se encarga de interactuar con diferentes empresas, realizando hackatones y cambiando la manera en que trabaja el banco (CIO Perú, 2019). • También cuenta con Krealo, una aceleradora que busca la penetración de mercados o segmentos nuevos (CIO Perú, 2019).
BANBIF	<ul style="list-style-type: none"> • Banbif tiene una plataforma que busca difundir a su organización algo parecido a un startup con metodologías ágiles (CIO Perú, 2019). • Banbif, mediante su web recogen ideas y tratan de desarrollarlas (CIO Perú, 2019).
BBVA CONTINENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • El BBVA ha implementado una planificación trimestral con ciclos de entrega quincenales, a fin de incorporar a las ‘fintechs’ en estos ciclos de producción (BBVA, 2019). • BBVA se encuentra en proceso de desarrollo de una plataforma de arquitectura abierta con APIs que permita obtener resultados inmediatos (BBVA, 2019). • El BBVA se encuentra intensificando el cambio de cultura y mentalidad al interior de la organización para permitir el ingreso de equipos externos (BBVA, 2019).
INTERBANK	<ul style="list-style-type: none"> • Interbank cuenta con Labentana, su laboratorio de innovación que tiene la misión de transformar la experiencia de clientes, aportando valor tanto para ellos como para el banco, es decir, creando valor compartido.

ANEXO N: FODA Mibanco

Figura N1: Análisis FODA Mibanco

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mibanco cubre el territorio nacional en la oferta de sus productos y servicios financieros. • Durante el 2019, bancarizo a más de 100 mil personas, garantizando su enfoque en la inclusión financiera. • Presenta un ratio de capital global por encima del sistema bancario. • A ci 2019, su patrimonio efectivo fue de S/ 1,667 millones, asegurando la continuidad y ampliación de sus operaciones comerciales. • Standard & Poors, le otorgó la calificación de “BBB+”. • Cuenta con proyectos que permiten una gestión de riesgos robusta y adecuada • En cuanto a digitalización e innovación, viene implementando proyectos, internos y en cooperación con externos, consolidando el uso de las API, así como, un uso progresivo de la nube como Office365, Kusiy (nuevo motor de reglas crediticio), app y ERP apostando por arquitecturas modernas. • Cuenta con hatun wasi: sede principal, que cuenta con la metodología activity based working (ABW), basada en la planificación de actividades, la elección de espacios físicos y lamovilidad de las personas • Cuenta con una comunidad de innovación abierta, con la que ha venido desarrollando proyectos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralización de cartera de productos y servicios en micro y pequeña empresa. • Falta de integración en su comunidad de IA, a clientes y fintechs. • Falta de articulación cultura Mibanco. • Brecha tecnológica.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los microempresarios se encuentran en la base de la pirámide social, de los cuales, faltan por bancarizar alrededor de 2.3 millones con un monto aproximado de colocaciones superior a los S/ 17,000 millones. • Las MYPES representan un importante sector de la economía peruana, ya que, agrupan el 99 % de las empresas y representan el 35 % de las deudas del sistema financiero. • Durante el 2019 los créditos para las micro y pequeñas empresas ascendieron a S/ 11,585 millones y S/ 30,698 millones respectivamente. • La digitalización y transformación digital esta apoyando a la manera de hacer las cosas del sector financiero, generando un mayor valor para los clientes. • La innovación en cooperación con organizaciones externas es una gran solución a mejorar la oferta de productos, los procesos y la actuación en el mercado financiero. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación política incierta del país, conflictos sociales e impactos del Covid-19. • Alto nivel de informalidad de las Mypes. • Ingreso de nuevos competidores: fintech. • Constante transformación digital y tecnológica del sector. • Cambio recurrente de preferencias del consumidor. • Productos y servicios financieros disruptivos.

ANEXO O: Modelo CANVAS Mibanco



ANEXO P: Cartera de productos financieros Mibanco

Préstamos

Esta categoría está compuesta por las opciones de financiamiento que brinda Mibanco a los micro y pequeños empresarios. Los componentes de este rubro se dividen en los siguientes y son fundamentados por Luján y Noriega (2018).

Para el Negocio: Creado para satisfacer las diferentes necesidades de financiamiento de las PYMES. Compuesta por los siguientes elementos

- **Capital de Trabajo:** Para PYMES que buscan financiar la compra de mercadería, insumos, pago de servicios, entre otros.
- **Línea de Crédito:** Dirigido a los mejores clientes de Mibanco, ofrecen mayores facilidades que el punto anterior ante las mismas situaciones.
- **Crédito Agropecuario:** Dirigido a actividades agrícolas y ganaderas en cuestiones de producción y comercialización
- **Adquisición de bienes muebles o locales comerciales:** Dirigido a la adquisición de bienes muebles o IME.
- **Para Proyectos Comerciales:** Para cubrir la necesidad de conseguir un local comercial adecuado para desarrollar sus actividades, dentro de un entorno netamente comercial (campo ferial, mercado, stands, etc.)

Para las necesidades personales: Productos complementarios que buscan el desarrollo, no solo económico, sino personal de los clientes con los que Mibanco cuenta.

- **Construcción de vivienda:** Permite la mejora de las condiciones de vida de los peruanos mediante la construcción, ampliación y remodelamiento de viviendas.
- **Consumo personal:** Crédito de libre disponibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes Mibanco.
- **Crédito Hipotecario:** Destinado a la adquisición, construcción o remodelamiento del domicilio del cliente, con garantía hipotecaria del bien.
- **Crediagua:** Financia conexiones de agua y desagüe inter domiciliarias.
- **Crédito Mujer:** Producto inclusivo de crédito que busca financiar las necesidades descritas en los puntos anteriores para mujeres mayores de 23 años hasta por 12 meses.

Depósitos

Creado para brindar una alternativa eficiente de ahorro a sus clientes

Ahorro Negocio: Dirigido a los clientes independientes. Permite realizar transacciones a costo 0 y recibe descuentos en la emisión de cheques de gerencia y transferencias interbancarias.

Full Ahorro: Este producto incentiva el ahorro mediante mejoras en las tasas de interés tanto para dependientes como independientes.

Ahorro por un Sueño: Permite el ahorro de los clientes a través de depósitos periódicos. Además, brinda un cronograma de depósitos para poder llegar de manera efectiva a la meta del cliente.

Depósito a Plazo Flexible: Depósito a plazo fijo, pero con la ventaja de poder realizar aportes sobre el capital ya introducido en la modalidad. Asimismo, permite el retiro de un máximo de 20% para gastos vinculados al capital de trabajo. Finalmente, ofrece las mejores tasas del mercado.

Depósito a Plazo Fijo: Ahorro con mayor retorno dentro de los productos del portafolio.

Seguros

Productos diseñados a la medida de los clientes Mibanco, para satisfacer sus necesidades más importantes.

Seguro de Desgravamen: Cubre el monto insoluto en causa de muerte natural, accidental, invalidez y enfermedad.

Seguro Multirisgo: Protege las garantías ante eventualidades como inundaciones, incendios y otros desastres cubriendo el saldo insoluto.

Vida Protección Financiera: Cubre el monto inicial del préstamo en caso de muerte, invalidez o enfermedad.

Protección Negocio: Cubre el total de bienes dentro del local comercial del arrendatario hasta por el monto del préstamo que éste realizó.

Accidentes Familia Protegida: Ofrece coberturas en caso de muerte, invalidez, enfermedad y abandono súbito a un costo módico. Se da en plan individual y familiar de acuerdo con la capacidad de pago de la persona.

Oncorepaldo: Cobertura ante enfermedad Cancerígena. Cubre su tratamiento hasta por un monto determinado de acuerdo con la capacidad de pago.

SOAT: Cubre riesgos de lesión o muerte de los ocupantes del vehículo siniestrado.

Seguro Vehicular:

Cobertura de daños del vehículo, responsabilidad civil ante lesiones a terceros, lesiones del dueño o, de ser el caso, su muerte.

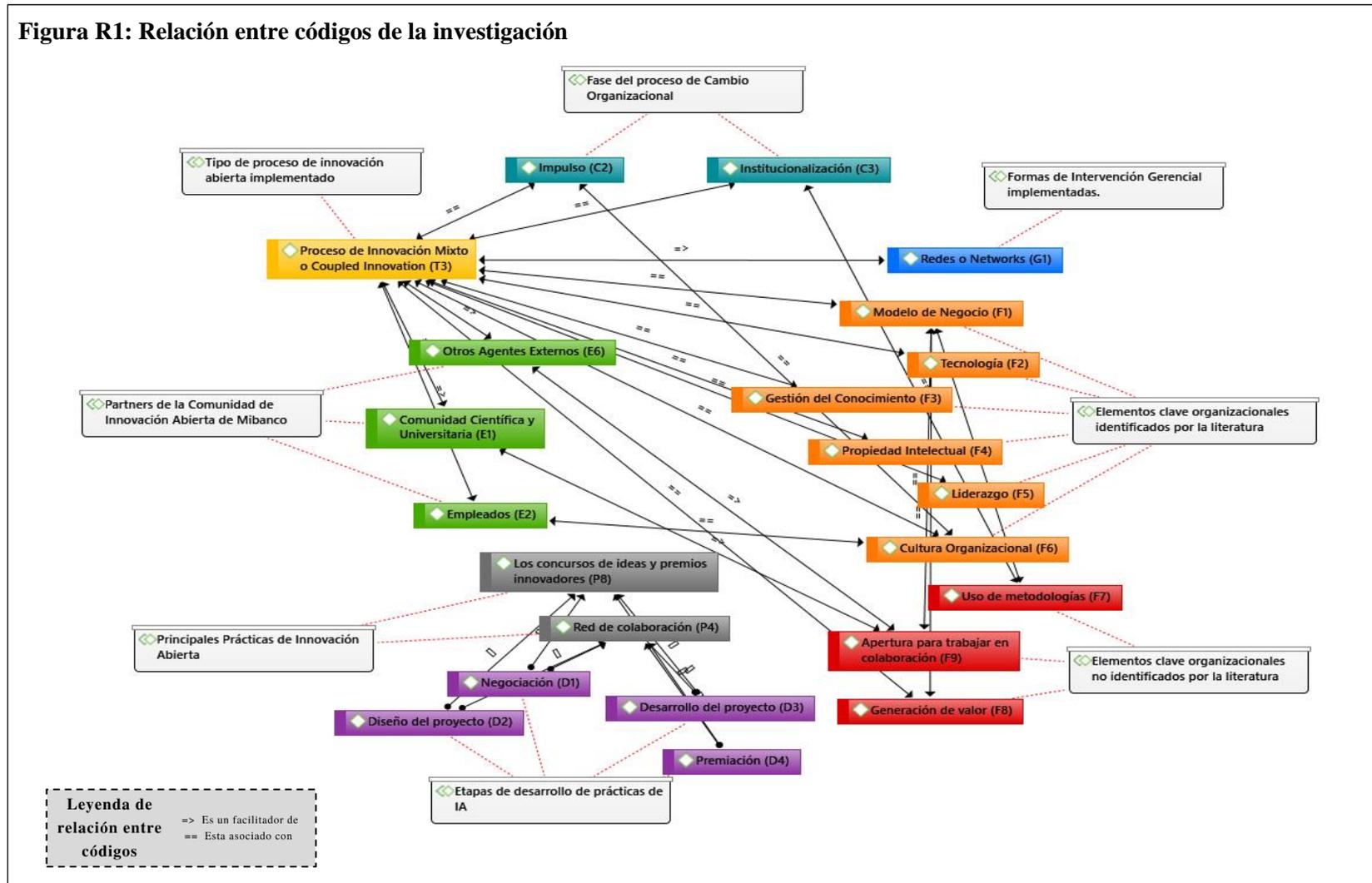
ANEXO Q: Codificación de variables

Tabla Q1: Codificación de variables

Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Valores / Opciones	Códigos
Diagnosticar el proceso de innovación abierta llevada a cabo en Mibanco.	Proceso de Innovación Abierta en Mibanco	Tipo de proceso de innovación abierta implementado	Inbound	T1
			Outbound	T2
			Mixto	T3
		Partners de la Comunidad de Innovación Abierta de Mibanco	Comunidad Científica y Universitaria	E1
			Empleados	E2
			Clientes y Usuarios	E3
	Emprendedores		E4	
	Ciudadanos		E5	
	Otros Agentes Externos		E6	
	Cambio Organizacional: De cerrado a	Fase del proceso de Cambio Organizacional	Descongelación	C1
			Impulso	C2
			Institucionalización	C3
	Intervención Gerencial	Formas de Intervención Gerencial implementadas	Redes o Networks	G1
Estructura Organizacional			G2	
Proceso de Evaluación			G3	
Sistemas de Gestión del Conocimiento			G4	
Identificar elementos clave que faciliten la cooperación en la gestión de la innovación abierta de Mibanco con sus partners pertenecientes a su comunidad de innovación.	Elementos Clave	Elementos clave organizacionales identificados por la literatura	Modelo de Negocio	F1
			Tecnología	F2
			Gestión del Conocimiento	F3
			Propiedad Intelectual	F4
			Liderazgo	F5
			Cultura Organizacional	F6
		Elementos clave organizacionales no identificados por la literatura	Uso de metodologías	F7
			Generación de valor	F8
			Apertura para trabajar en colaboración	F9
Describir principales prácticas de innovación abierta desarrolladas en Mibanco.	Principales Prácticas de Innovación Abierta	Principales Prácticas de innovación abierta desarrolladas por Mibanco	Co-creación con proveedores y consumidores	P1
			Crowdsourcing	P2
			Consortios públicos de I+D	P3
			Red de colaboración	P4
			Entradas de propiedad intelectual	P5
			Contratos de servicio de investigación y desarrollo	P6
			Especialistas intermediarios en IA	P7
			Los concursos de ideas y premios innovadores	P8
			Becas	P9
			Spin-offs	P10
			Incubadoras de Negocio	P11
			Venta de productos finales	P12
			Venta o licencia de propiedad intelectual	P13
			Joint Ventures	P14
			Donaciones y estandarizaciones	P15
	Etapas de desarrollo de prácticas de IA		Negociación	D1
			Diseño del proyecto	D2
			Desarrollo del proyecto	D3
			Premiación	D4

ANEXO R: Relación entre los códigos

Figura R1: Relación entre códigos de la investigación



ANEXO S: Resumen de Hallazgos

Tabla S1: Resumen de hallazgos

Datos Generales									
Nombre, edad, puesto y área de la persona entrevistada	ALTA GERENCIA MIBANCO	EXPERTOS MIBANCO			REPRESENTANTES DE COMUNIDAD DEIA				
		Omar Crespo Gerencia de Alianzas Digitales Área de Transformación	Andrés Hamon Silva Project Leader en Mibanco Área: Alianzas Digitales	Joaquín Santa María Valdivieso Líder de Proyectos de Alianzas Digitales en Mibanco Área: Alianzas Digitales	Gianella Sanchez Subgerente de Sostenibilidad e inclusión Financiera Área de Sostenibilidad e Inclusión Financiera	Jimena Sarria Gerente Corporativo del COE de Innovación en Alicorp	Renato Gandolfi Castagnola Profesor y Coordinador de Relaciones de la FGAD	Yerko Hinojosa Coordinador de educación continua de la facultad de gestión de la PUCP	Romy Guardamino Baskovich Senior Consultant Docente PUCP
Proceso de Innovación Abierta en Mibanco									
Tipo de proceso de innovación abierta implementado	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation	Mixta o Coupled Innovation
Partners de la Comunidad de Innovación Abierta de Mibanco		1. Visa 2. PUCP 5. Emprende UP	1. Visa 2. PUCP 3. Emprende UP 4. TEDxTUKUY 5. UP, UDP, UCH	1. PUCP 2. Emprende UP 3. Emprendedores de la cartera de clientes de Mibanco					
Cambio Organizacional: De cerrado a Abierto									
Fase del proceso de Cambio Organizacional	Proceso entre Moving o Impulso a la Institucionalización	Proceso entre Moving o Impulso a la Institucionalización	Institucionalización	Proceso entre Moving o Impulso a la Institucionalización					
¿Quiénes son los responsables de su implementación e involucramiento con la organización?	1. Modo Mibanco 2. Alianzas Digitales 3. Cultura	Transversal dirigido por líderes	Comunicaciones en coordinación con el área de Alianzas Digitales; y Cultura.	Alianzas Digitales					

Tabla S1: Resumen de hallazgos (continuación)

Intervención Gerencial									
¿Mibanco se preocupa por buscar relaciones con diferentes organizaciones?	No	Si		Si		Si			Si
¿Quién se encarga de buscar estas alianzas?	Alianzas Digitales	Alianzas Digitales	Alianzas Digitales	Sostenibilidad e Inclusión Financiera	VISA brindo la propuesta y se acerco a Mibanco.	PUCP brindo la propuesta y se acerco a Mibanco.			Emprende UP brindo la propuesta y se acerco a Mibanco.
¿Qué es lo que busca en otras organizaciones para poder incorporarlas a su comunidad de Innovación Abierta?	Empresas digitales, propósitos comerciales y reforzamiento de capacidades.		Organizaciones con fines y propósitos similares, que tengan la necesidad de afrontar un reto comun	Organizaciones con fines y propósitos similares, que tengan la necesidad de afrontar un reto comun					
¿Existe una comunicación constante y busqueda por mantener la relación con otras organizaciones?	Si			Si		Si	Si		Si
En Mibanco, a partir de la implementación de la Innovación Abierta ¿se han implementado nuevos roles, áreas o procesos?	No	No	No	No					
En Mibanco ¿Existió alguna reconfiguración de las formas de evaluar los proyectos luego de la implementación de la Innovación Abierta?	No se han desarrollado		Proceso desestructurado	Se generan indicadores de acuerdo a ciertos objetivos	Proceso desestructurado	Proceso desestructurado	Proceso desestructurado		Proceso desestructurado
¿Mibanco cuenta con herramientas tecnológicas que apoyen la gestión del conocimiento?	No	No	No	No		No	No		No

ANEXO T: Flujograma propuesto para el desarrollo de prácticas de IA en Mibanco

Figura T1: Flujograma propuesto para el desarrollo de prácticas de IA en Mibanco

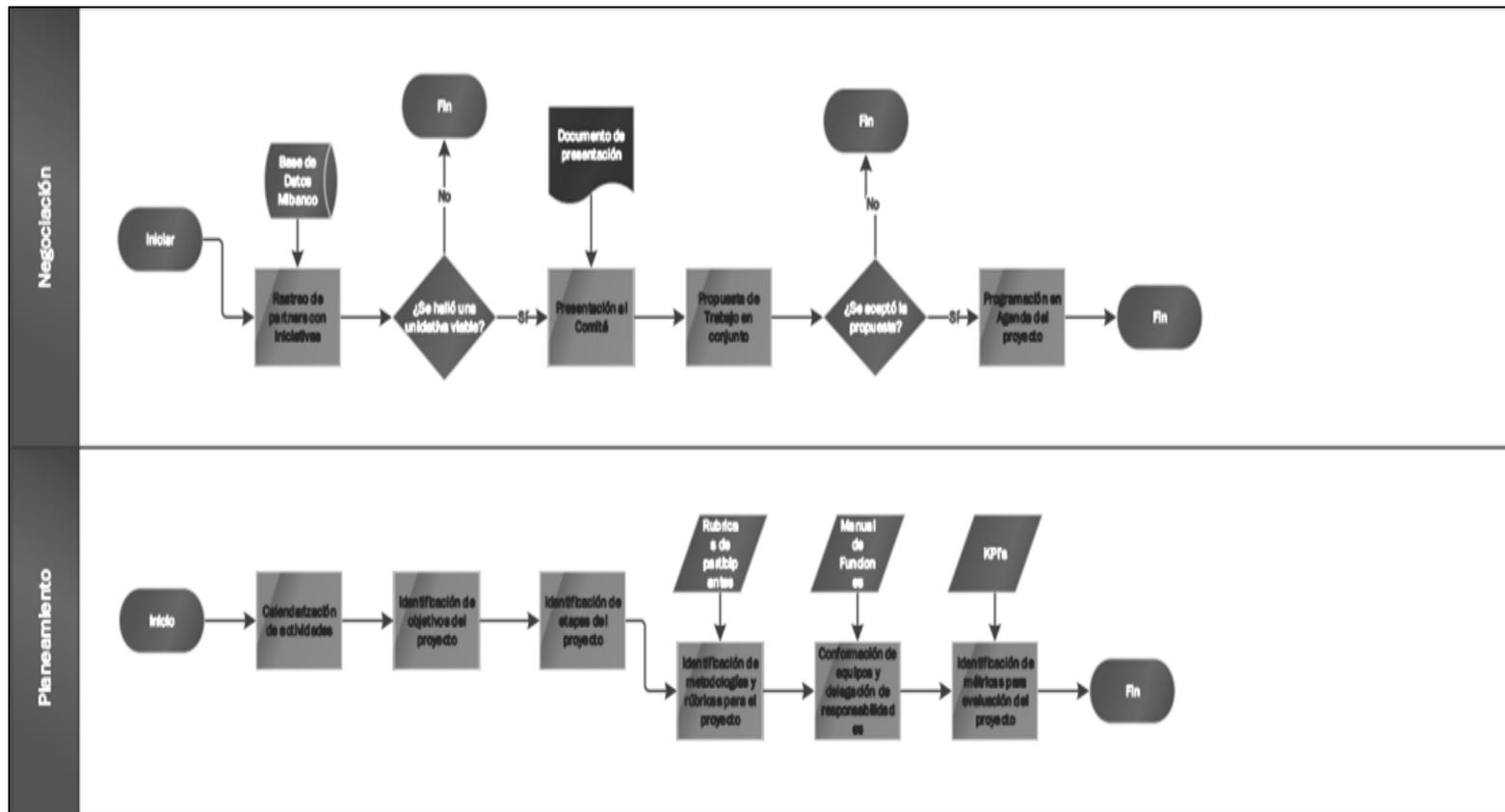


Figura T2: Flujograma propuesto para el desarrollo de prácticas de IA en Mibanco Parte 2

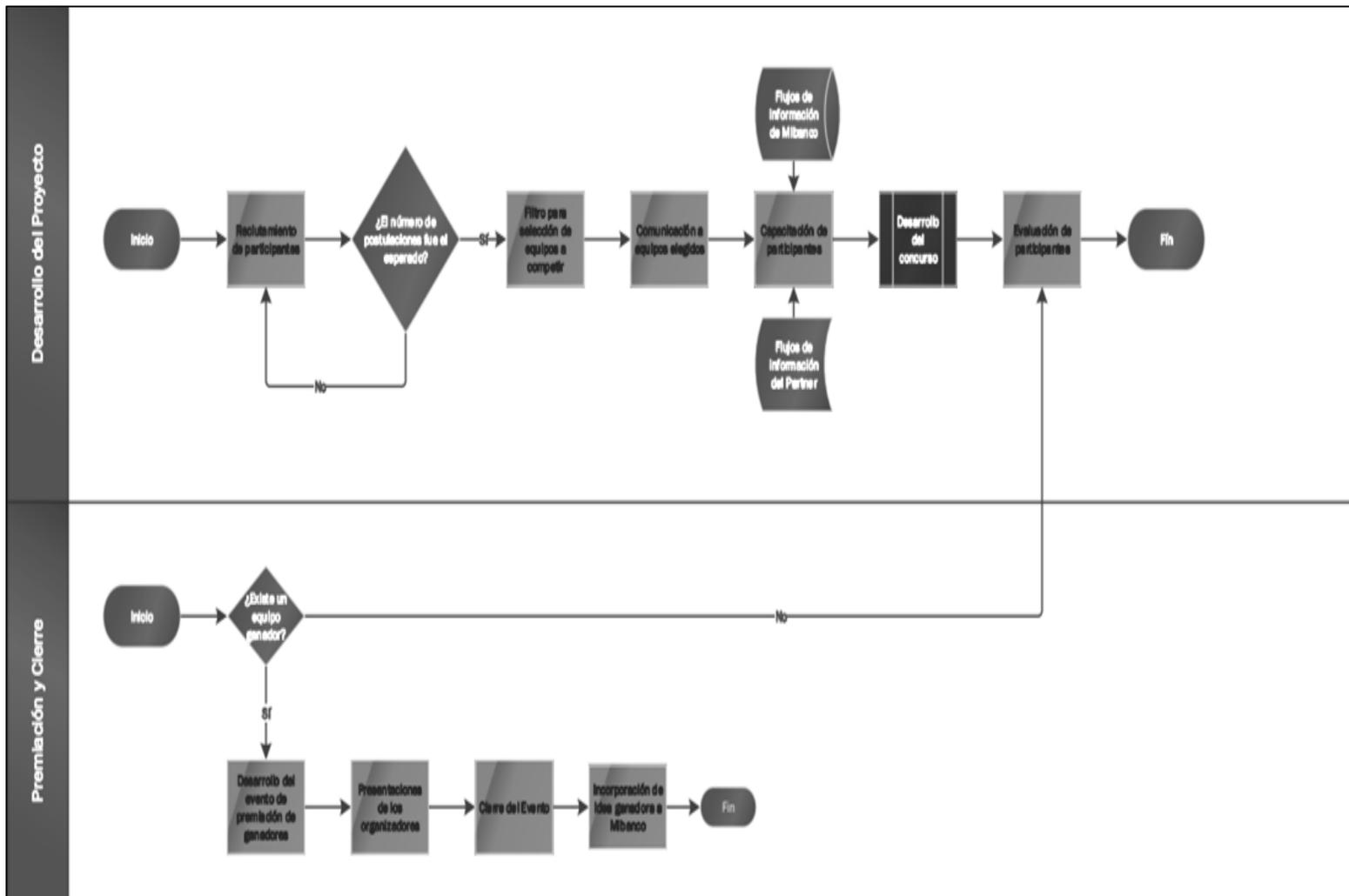


Figura T3: Flujograma propuesto para el desarrollo de prácticas de IA en Mibanco Parte 3

