

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Análisis de la transformación digital de MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann & Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Gonzalo Fernandez Bustamante*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Maria Alexandra Quispe Davila*

**Asesora:**

*Regina Mariella Soriano Rivera*

**Lima, 2022**

La tesis:

**Análisis de la transformación digital de MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann & Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León**

ha sido aprobada

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Hellen del Rocio Lopez Valladares  
[Presidente del Jurado]

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Asesor Jurado]

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Gabriela Elizabeth Linares Callalli  
[Tercer Jurado]

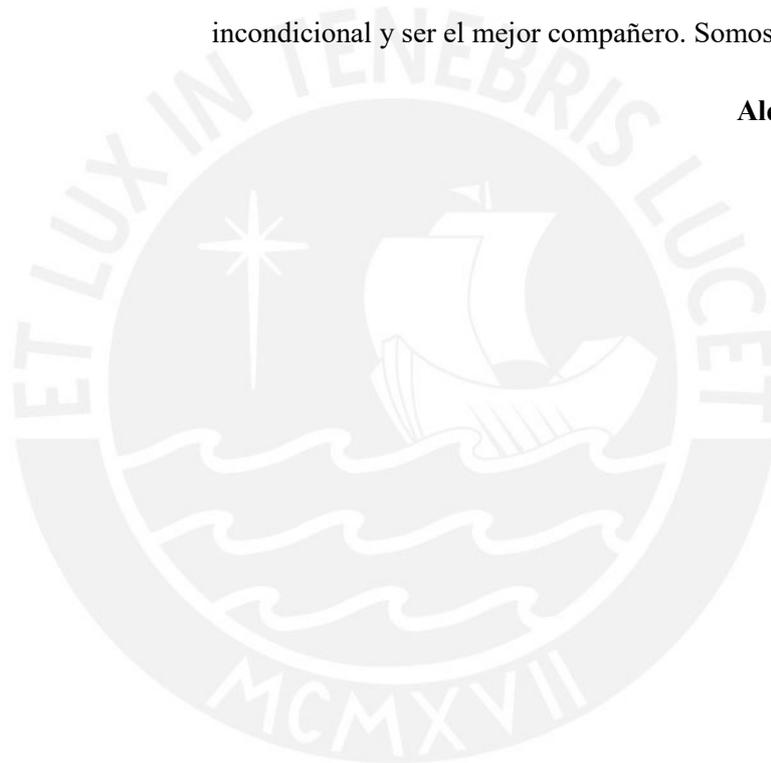


A mis papás, Galo y Teresa, y mi hermano Gerardo por apoyarme incondicionalmente en todo el transcurso de mi vida universitaria y acompañarme día a día. A todos mis familiares y amigos que estuvieron en las buenas y en las malas. A Ale, por ser la mejor compañera de trabajo, risas y enojos que pude elegir y que, sin duda, lo volvería a hacer.

**Gonzalo Fernández**

A mis padres y hermano, por creer en mí y motivarme a ser mejor persona cada día. Son mi ejemplo a seguir, sin ustedes no lo hubiera logrado. A mi familia pomahuaquina por el amor y los buenos deseos. A mi abuelita y Stefano por ser mis ángeles y acompañarme desde el cielo. A mis mejores amigas y amigos por estar conmigo siempre. A Gonzalo, por su apoyo incondicional y ser el mejor compañero. Somos un gran equipo.

**Alexandra Quispe**



En primer lugar, queremos agradecer a Dios por acompañarnos en cada paso que damos.

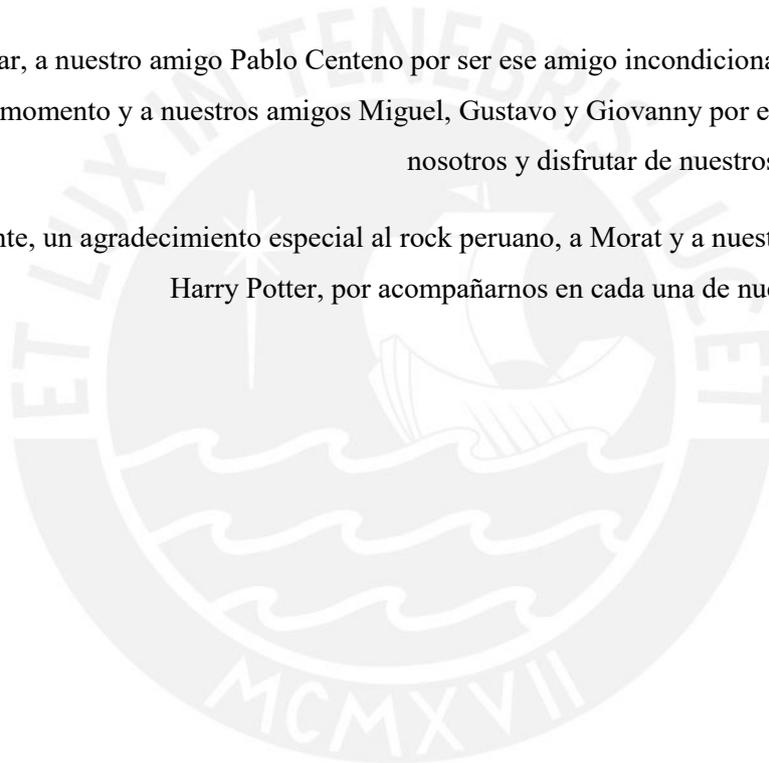
En segundo lugar, a los colaboradores de MiBanco, especialistas y profesores de la Facultad de Gestión por brindarnos su valioso tiempo y disposición al participar en las entrevistas que nos han permitido recolectar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

Hemos aprendido mucho de cada uno de ustedes y de sus recomendaciones.

En tercer lugar, a nuestra increíble asesora, la Mgtr. Regina Soriano, por aceptar asesorarnos y creer en nosotros, como también en nuestro tema desde que se lo comentamos, por ayudarnos a encaminar la tesis en la dirección correcta, por sus comentarios constructivos y ayudarnos a encontrar soluciones en los momentos difíciles. Sin ella, la tesis no sería la misma.

En cuarto lugar, a nuestro amigo Pablo Centeno por ser ese amigo incondicional que nos apoyó en todo momento y a nuestros amigos Miguel, Gustavo y Giovanni por estar siempre con nosotros y disfrutar de nuestros triunfos juntos.

Finalmente, un agradecimiento especial al rock peruano, a Morat y a nuestra saga favorita, Harry Potter, por acompañarnos en cada una de nuestras reuniones.



## RESUMEN

La investigación presenta como objetivo analizar el proceso de transformación digital que atraviesa MiBanco durante el año 2021, de acuerdo a los componentes establecidos en el modelo de Bumann & Peter, y contrastarlo con la madurez digital obtenida a partir del modelo de Valdez-de-León, desde los componentes de estrategia, organización, cliente, ecosistema, operaciones, tecnología e innovación, ya que permite conocer el avance de la transformación implementada. A fin de cumplir con el objetivo, la metodología ha sido cualitativa, descriptiva y exploratoria, considerando como estrategia el estudio de caso. La recolección de información se realizó a través de entrevistas semi estructuradas a 12 líderes de la organización en cuestión, pertenecientes a distintas divisiones que participan del proceso de transformación digital.

Se pudieron identificar las acciones que realiza MiBanco alineadas a los distintos componentes descritos en los modelos escogidos para el posterior análisis. El modelo de transformación digital incluye seis componentes; mientras que el modelo de madurez digital considera siete. En esta línea, se identificó que el proceso de transformación digital desarrollado por MiBanco presenta subcomponentes distintos a los propuestos por los autores, como propósito, aspiración, principios culturales, oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. Respecto al modelo de madurez digital, el proceso desarrollado por la organización plantea algunos subcomponentes distintos como aspiración, liderazgo y desarrollo de innovaciones.

Finalmente, se concluye que en ambos modelos MiBanco obtuvo un puntaje regular, por lo que se encuentra encaminado en el proceso de transformación digital, pero que aún tiene mucho camino por recorrer y aprender de los nuevos componentes y/o subcomponentes que vaya incorporando el proceso de transformación digital acorde a las nuevas tendencias y tecnologías del entorno.

Palabras claves: transformación digital, madurez digital, sector microfinanciero, MYPE, instituciones microfinancieras.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1. Situación problemática.....	2
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	7
2.1 Objetivo General .....	7
2.2 Objetivos Específicos.....	7
2.3 Pregunta general.....	7
2.4 Preguntas específicas.....	7
3. Marco Teórico.....	8
4. Marco Contextual.....	15
5. Justificación.....	19
6. Alcance y Limitaciones.....	20
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1. Secuencia metodológica.....	21
2. Enfoque, alcance y estrategia general de la investigación .....	22
3. Selección muestral .....	24
4. Técnicas de recolección de información .....	26
4.1. Entrevistas a líderes de la organización investigada .....	27
4.2. Entrevistas a especialistas .....	27
5. Técnica de análisis .....	28
6. Evaluación de validez y confiabilidad .....	30
7. Ética de la investigación.....	31
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
1. Procesamiento de información recolectada en el trabajo de campo.....	32
2. Análisis de entrevistas a MiBanco .....	33
2.1. Transformación Digital desarrollada en MiBanco .....	33
2.2 Madurez Digital.....	45
3. Análisis de interpretación de los hallazgos .....	50
3.1. Modelo de transformación digital de Bumann & Peter.....	50
3.2. Modelo de Madurez Digital de Valdez-de-León.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65

1. Conclusiones .....	65
2. Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS.....	71
ANEXO A: Definiciones de Transformación Digital .....	77
ANEXO B: Modelos de Transformación Digital.....	78
ANEXO C: Modelos de Madurez Digital .....	79
ANEXO D: Beneficios potenciales por tipo de cliente .....	81
ANEXO E: Características del sistema microfinanciero peruano.....	83
ANEXO F: Búsqueda en Scopus - Investigaciones de microfinanzas en el Perú (2014-2021) ..	85
ANEXO G: Búsqueda en Scopus - Transformación digital en microfinanzas .....	86
ANEXO H: Búsqueda de Scopus - Transformación digital en microfinanzas en Perú .....	87
ANEXO I: Matriz de Consistencia.....	88
ANEXO J: Secuencia metodológica de la investigación .....	91
ANEXO K: Guía de entrevistas a líderes de MiBanco .....	92
ANEXO L: Guía de entrevistas a especialistas .....	97
ANEXO M: Matriz de Codificación .....	100

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar y describir el proceso de transformación digital implementado por MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann & Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León, que permitirá dar a conocer el nivel de desarrollo de la transformación dicha empresa, en base a los componentes de cada uno, los cuales se complementan entre sí. La transformación digital, de acuerdo a lo mencionado por distintos autores en la presente investigación, es un concepto que ha evolucionado en el tiempo, ya que a su definición se han incorporado componentes distintos como la experiencia del cliente, la cultura organizacional, el cambio de estructura y no sólo el uso de la tecnología. En ese sentido, el presente estudio analiza a la organización MiBanco, con la finalidad de entender el desarrollo del proceso de transformación digital considerando los componentes propuestos por los modelos de los autores mencionados previamente.

En el primer capítulo se describe la situación problemática y su importancia, como también los conceptos y componentes de la transformación y madurez digital desde una perspectiva teórica. Además, se realiza la descripción del marco contextual del sector microfinanciero al cual pertenece la organización estudiada. También, se plantean los objetivos, las preguntas, la justificación, el alcance y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolló el sustento metodológico de la presente investigación, donde se menciona la secuencia metodológica, el enfoque, el alcance, la estrategia general y la selección muestral de la investigación. En ese sentido, se sostiene la elección de la metodología cualitativa, exploratoria, descriptiva y estudio de caso de la microfinanciera MiBanco. Adicionalmente, se describen las técnicas de recolección y análisis de la información. En esta línea, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a líderes (gerentes y subgerentes) de la parte administrativa de la organización.

En el tercer capítulo se realizó el análisis de la investigación, en el cual se presentaron los hallazgos acerca del proceso de transformación digital y la madurez digital de MiBanco categorizado por subcomponentes. Luego, se realizó el análisis de la interpretación de los hallazgos considerando la teoría descrita en el primer capítulo, las entrevistas realizadas a los colaboradores de la organización estudiada y a los especialistas del tema en el sector bancario y/o microfinanciero.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales se realizan en base a los objetivos propuestos inicialmente y los hallazgos obtenidos de las entrevistas junto con la teoría. Además, se incluyen las recomendaciones para la empresa y futuras investigaciones.

# CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta la situación problemática, los objetivos y las preguntas de investigación que serán desarrollados a lo largo del estudio. Además, se desarrollan el marco teórico, donde se definen los conceptos de transformación y madurez digital, así como también los modelos elegidos para la investigación; y el marco contextual, donde se detalla la situación del sector microfinanciero latinoamericano y peruano. Por último, se expone la justificación, el alcance y las limitaciones de la investigación.

## 1. Situación problemática

Actualmente, el mundo se encuentra cada vez más globalizado, donde, con mayor frecuencia que antes, los gobiernos y las empresas privadas invierten de manera significativa en tecnología y, en los diferentes sectores del mercado, los avances tecnológicos aumentan cada vez más rápido. En el 2017, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) realizó un estudio denominado “Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital”, el cual tenía como propósito “evaluar el desarrollo del ecosistema digital de América Latina y el Caribe y presentar un programa de propuestas de actuación” (CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2017, p. 33). El ecosistema digital “es definido como un nuevo contexto industrial y de impacto económico y social resultante de la adopción masiva de tecnologías digitales de información y comunicación” (CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2017, p. 34). El informe muestra el Índice CAF de Desarrollo del Ecosistema Digital, el cual es evaluado en torno a 8 pilares: Infraestructura, Conectividad, Digitalización de los hogares, Digitalización de la producción, Nivel de competencia, Industrias Digitales, Factores de Producción, e Institucional y Regulatorio (CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2017).

En dicho estudio, se menciona que “el desarrollo del ecosistema digital de América Latina y el Caribe refleja tres estadios diferentes: los países avanzados muestran un índice de desarrollo superior a 50, los países intermedios entre 40 y 50, y los países de desarrollo limitado un índice inferior a 40” (CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2017, p. 18). En esta evaluación se identifica que Perú obtiene un puntaje de 38.03, lo cual indica que posee un Ecosistema Digital Limitado, superando solo a Bolivia y Paraguay en América del Sur, y muy por detrás de países como Chile, Brasil y Colombia que poseen un Ecosistema Digital Superior.

De manera complementaria, en el Ranking de Competitividad Digital Mundial, desarrollado por el Institute of Management Development (IMD) de Suiza, se concluye que la mayoría de países de Latinoamérica no aprovecha la transformación digital debido a la falta de

recursos que apoyen y contribuyan con el desarrollo tecnológico en los diversos sectores de esos países (Centrum PUCP, 2019, citado en Fernández y Quispe, 2020). En el caso de Perú, ha mejorado su puntaje respecto al año 2018; sin embargo, “ha descendido una posición y aún sigue ocupando los últimos lugares de la lista (puesto 61 de una muestra de 63 países)” (Centrum PUCP, 2019 citado en Fernández y Quispe, 2020). En este sentido, considerando ambos estudios, se observa que, si bien existen esfuerzos para potenciar el ecosistema digital del país y sus empresas en pro del desarrollo tecnológico y la transformación digital, Perú, comparado con otros países vecinos de Latinoamérica, se está desarrollando con lentitud y, según el Banco de Desarrollo de América Latina, necesita alcanzar, por lo menos, “un nivel de desarrollo del ecosistema digital equivalente al nivel actual de los países intermedios” (2017, p. 19) que impacte económica y socialmente en la industria a través de tecnologías digitales de información y comunicación.

Por el lado del sector empresarial en el Perú, según un estudio realizado por la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) y la consultora Everis Perú, “entre 2015 y 2016, solo un puñado de las más grandes empresas que operaban localmente proyectaron nuevas formas de creación de valor e iniciaron el desarrollo de algunos proyectos aislados para incorporar nuevas tecnologías o procesos disruptivos en sus organizaciones” (2019, p.15). Sin embargo, en el último año, las organizaciones han considerado que se han encontrado en un escenario en el cual tenían que decidir entre dos opciones: transformarse o estancarse y que la competencia le lleve ventaja. Asimismo, EY Perú realizó un estudio con diversas empresas locales, en el cual menciona que “cerca del 73% de las empresas encuestadas manifestaron tener sus procesos de transformación digital encaminados; sin embargo, solo el 21% de las empresas cuentan con las capacidades digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector” (EY Perú, 2021).

En la misma línea, Francisco Escudero, Socio Consultor Asociado de EY Perú, comenta que en el 2020 dicha consultora realizó un estudio denominado “El camino hacia la madurez digital”, en el cual determinó que el sector de Banca y Seguros es el segundo sector en el Perú que presenta un mayor nivel de madurez digital. Cabe resaltar que se entiende por madurez digital como “una herramienta que permite medir el estatus o situación actual, trazar una ruta de progreso y avanzar incrementalmente hacia un grado superior de madurez” (Lorenzo, 2016, p.18). Este modelo de madurez digital está conformado por tres etapas: (1) Avanzada, que indicaría que la organización ha alcanzado niveles de madurez significativos en su proceso de transformación digital; (2) Encaminada, la cual indica que la organización está en ruta hacia una madurez digital; e (3) Incipiente, que señala que la organización se encuentra en curso del desarrollo del proceso transformacional y necesita desarrollar un plan de acción con los pasos a seguir (Escudero, 2020).

El índice de madurez digital que obtuvo este sector fue 63.2, el cual le permitía ubicarse en la etapa “encaminada”; es decir, que las organizaciones del sector de Banca y Seguros se encuentran camino a una madurez digital en el proceso de transformación digital, no obstante, aún existen oportunidades de mejora relacionadas a la integración digital que deben considerar. Sin embargo, en el estudio realizado en el 2021, dicho sector alcanzó un puntaje de 73.01, por lo que se mantiene dentro de la etapa encaminada, pero con un avance significativo, ubicándose en el primer lugar en el Perú.

Dentro del sector bancario peruano, existen diversas instituciones financieras enfocadas en las microfinanzas. Según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) (2019), el término de microfinanzas se refiere a la “provisión de servicios financieros a personas, muchas veces, de bajos ingresos y con activos insuficientes como garantía; son una herramienta crucial para mejorar la vida de millones de peruanos al otorgarle financiamiento a emprendedores de las micro y pequeñas empresas (MYPE)” (p.1). El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2006) define a las MYPE como aquellas organizaciones que “suelen utilizar mano de obra familiar y recursos locales, escasa dotación de capital, tecnologías con uso intensivo de mano de obra y una fuerza de trabajo no calificada que adquirió sus conocimientos fuera del sector educativo académico” (p.12). Además, según la ley N°28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (2003), las MYPE deben reunir ciertas características en cuanto a tamaño y capital. Por un lado, las microempresas abarcan hasta 10 trabajadores y cuentan con niveles de ventas anuales de hasta 150 UIT; mientras que las pequeñas empresas abarcan hasta 50 trabajadores y cuentan con niveles de ventas anuales desde 150 hasta 850 UIT. Según el MTPE (2006), estas empresas “no siempre logran establecer una dirección adecuada, y se ven inmersas en un cúmulo de problemas que pueden deberse a muy diversos factores, en ocasiones incluso son factores externos” (p.19).

En el Perú, las MYPE resultan de gran importancia para la economía del país, debido a que, según la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), elaborada por el Instituto de Estadística e Informática (INEI) (ComexPerú, 2020), “en el 2019, representaron el 95% de las empresas peruanas y emplearon a un 47.7% de la población económicamente activa (PEA), lo que equivale a un crecimiento del 4% en el empleo”. Además de ser un importante factor en el empleo de la población peruana, “las MYPES registran ventas anuales en constante crecimiento y equivalen a un 19.3% del PBI, con un monto un 6% mayor al registrado en 2018” (ComexPerú, 2020), lo cual representa un porcentaje significativo que va cada vez más en aumento.

Uno de los problemas que se arrastran hasta hoy es el apalancamiento de estas micro y pequeñas empresas, y es que “muchas veces el empresario no está dispuesto o no puede invertir

más, por lo que la empresa no puede crecer o expandirse como pudiera, por lo que pierde muchas oportunidades de ganar más dinero para beneficio de la organización” (MTPE, 2006). Esto quiere decir que la posibilidad de implementar tecnología que contribuya con el desarrollo y crecimiento de las MYPE es muy complicada y limitada debido a factores como no contar con la capacidad ni conocimiento suficiente para manejar nuevas tecnologías y herramientas digitales o por no contar con capital para adaptarlas.

Es así que, ante las dificultades y limitaciones de las MYPE, surgen las instituciones microfinancieras (IMF), quienes, aunque no sean las MYPE sus únicos clientes sino que “el rango de servicios financieros provistos por las IMF ha crecido más allá y cubre un menú amplio que incluye la captación de ahorros, transferencias de dinero y seguros” (SBS, 2007, p.66), son quienes brindan a las MYPE créditos que no pueden obtener de otras instituciones financieras debido a que no cumplen con los requisitos que se solicitan o porque los créditos resultan muy caros para ellos. De esta manera, las IMF sirven de gran soporte para que las MYPE puedan tener capital para el desarrollo de sus proyectos.

De acuerdo al Análisis y Perspectivas del Sistema Microfinanciero Peruano, elaborado por Moody's Local (2021), este se encuentra compuesto por 25 entidades divididas en 5 tipos de IMF: Bancos (MiBanco), Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC Arequipa, CMAC Cusco, etc), Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC del Centro, CRAC Incasur, etc), Empresas Financieras (Compartamos Financiera, Financiera Confianza, etc) y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME Alternativa y EDPYME Credivisión). Para la presente investigación, la entidad seleccionada como sujeto de estudio por los investigadores será MiBanco, ya que es la institución líder en microfinanzas y se encuentra operando por más de 20 años en el sector bancario peruano, manteniendo como misión el “transformar la vida de sus clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera e impulsar el crecimiento del Perú” (Everis Perú, 2019, p.242). Javier Ichazo, CEO de MiBanco, menciona que “la institución es consciente de que, para lograr dicha meta, debe transformar toda la organización” (Everis Perú, 2019, p.242). Asimismo, MiBanco y los colaboradores se encuentran comprometidos con retar el modelo de negocio que han seguido por mucho tiempo “desde las perspectivas de la innovación y la transformación digital, siendo capaces de identificar aquellas fórmulas diferentes o complementarias al modelo actual para incluir cada vez a más clientes, pero conservando los básicos del negocio” (Everis Perú, 2019. p. 242).

En el año 2020, el mundo se vio afectado por una pandemia por la COVID-19, una enfermedad causada por el coronavirus SARS-COV2 y los síntomas que ocasiona en el ser humano son fiebre, tos seca, cansancio, pérdida de apetito, entre otros (Organización Mundial de

la Salud, 2020). En el Perú, el día 15 de marzo, se dictaminó cuarentena nacional debido a este virus, lo cual obligaba a todas las personas a confinar en casa y permitiendo solamente “desarrollar labores que resulten estrictamente necesarias, para evitar la propagación del COVID-19, en la prestación de servicios y bienes esenciales” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020). Esto provocó que las MYPES no puedan continuar con sus actividades durante un periodo prolongado y que “de un momento a otro, los emprendedores vieran afectados sus ingresos y la subsistencia de sus negocios” (García, 2020). Es por ello que MiBanco tuvo que implementar ciertas medidas para apoyar a estos emprendedores quienes, lejos de un modelo de negocio digital, no podían continuar con sus operaciones en una situación de confinamiento total; estas medidas fueron, según Renzo Rossi, gerente de Transformación Digital de MiBanco en el 2020, la reprogramación de deudas de los clientes, el congelamiento de cuotas y el refinanciamiento (García, 2020).

En resumen, Perú se encuentra ubicado en el nivel más bajo del Índice de Desarrollo de Ecosistema Digital y, en la misma línea, en el Ranking de Competitividad Digital Mundial, a pesar de la mejora del puntaje respecto a años anteriores, sigue ocupando los últimos lugares de la lista. Aunque en el país se están llevando a cabo diversas estrategias que favorecen el desarrollo tecnológico y el de la transformación digital, el desarrollo de estas se realiza con lentitud. Por otro lado, uno de los sectores que presenta un desarrollo más destacado a diferencia de otros es el sector de Banca y Seguros, en el cual se encuentran instituciones enfocadas en las microfinanzas, quienes atienden las necesidades de las MYPES. Estas representan un porcentaje significativo del PBI y, debido a la pandemia, han sufrido problemas relacionados a pérdidas económicas y complicaciones para implementar tecnología que les permita desarrollarse en el mercado peruano. Por ello, las IMF se presentan como un soporte para estas empresas, para que puedan obtener créditos para la continuidad de sus operaciones y sus futuros proyectos.

En la misma línea, MiBanco es una IMF que les brinda servicios de otorgamiento de créditos a las MYPE y funciona como capacitador sobre temas relacionados a la tecnología y la transformación digital, ante un mercado cada vez más desarrollado, considerando que, desde el 2020, la tecnología avanzó a pasos agigantados por la pandemia y los confinamientos en los distintos países. En conclusión, el lento desarrollo tecnológico y los perjuicios generados por la COVID-19 en las MYPES, ocasiona que la investigación respecto al proceso de transformación digital en MiBanco contrastado con su madurez digital sea un tema que debe ser atendido académicamente.

## **2. Objetivos y preguntas de investigación**

### **2.1 Objetivo General**

El objetivo general de la presente investigación es analizar y describir el proceso de transformación digital implementado por MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann & Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos que nos ayudarán a cumplir con el objetivo general y a realizar la investigación se presentan de la siguiente manera:

- Conceptualizar la transformación digital y analizar los modelos de desarrollo de este proceso.
- Conceptualizar la madurez digital e identificar los modelos para su análisis.
- Describir el proceso de transformación digital de MiBanco de acuerdo al modelo de Bumann & Peter (2019).
- Identificar el nivel de madurez digital en el que se encuentra MiBanco de acuerdo al modelo de Valdez-de-León (2016).

### **2.3 Pregunta general**

La pregunta general que busca responder la presente investigación es ¿De qué manera se ha desarrollado el proceso de transformación digital en MiBanco según el modelo de Bumann & Peter, y en qué nivel de madurez digital se encuentra de acuerdo al modelo de Valdez-de-León?

### **2.4 Preguntas específicas**

Con la finalidad de poder responder a la pregunta general se deben resolver las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Qué es la Transformación Digital y cuáles son los modelos que determinan el desarrollo de este proceso?
2. ¿Qué es la madurez digital? ¿Qué modelos de madurez digital existen?
3. ¿Cómo ha sido el desarrollo del proceso de transformación digital de MiBanco según el modelo de Bumann & Peter (2019)?
4. ¿En qué nivel de madurez digital se encuentra MiBanco de acuerdo al modelo de Valdez-de-León (2016)?

### 3. Marco Teórico

En base a lo presentado en el problema de la investigación, se puede concluir mencionando que la Transformación Digital se ha convertido en un concepto que ha despertado interés en el ámbito académico y en diferentes sectores empresariales. Desde un enfoque teórico, la transformación digital es comprendida como un proceso que “nace a partir de los efectos combinados de varias innovaciones digitales que generan nuevos actores, estructuras, prácticas, valores y creencias que cambian, amenazan, reemplazan o complementan las reglas que existen dentro de organizaciones, ecosistemas, industrias o sectores” (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood 2018, citado en Delgado, 2020, p.5). En otras palabras, la transformación digital es el proceso de cambio en los modelos de negocio, en el funcionamiento usual de los procesos y la cultura de la organización, que involucra la implementación de tecnología e innovación con la finalidad de agilizar los procesos y operar de una manera diferente.

En la literatura surgen diversas definiciones de la Transformación Digital, ya que es un proceso que ha evolucionado con el tiempo, incorporando e implementando continuamente nuevas herramientas y acciones que permiten un desarrollo integral y completo en las organizaciones. En el anexo A, se presentan definiciones de transformación digital propuestas por distintos autores. En resumen, las definiciones que se presentan reflejan la manera en la que el concepto de la Transformación Digital ha evolucionado y enriquecido en el tiempo, ya que, aparte del componente principal que es la tecnología, se han incorporado componentes como la experiencia del cliente, las dimensiones del negocio, la cultura organizacional, la estrategia, el cambio de estructura, etc. Sin embargo, algo en lo que los autores coinciden es que este es un proceso en el cual las organizaciones que decidan desarrollarlo optarán por implementar diversas tecnologías que aumentarán el rendimiento de las operaciones y obtendrán mejores resultados. Para ello, será necesario contar con colaboradores capacitados y dispuestos a utilizarlas para cambiar la manera tradicional de hacer las cosas, por lo que es indispensable la transformación en la cultura de la empresa y el modelo de negocio, teniendo como objetivo brindar la mejor experiencia a los clientes.

Por otra parte, de la misma manera en la que se presenta una gran variedad de definiciones del proceso de Transformación Digital, para la presente investigación se ha realizado una búsqueda de modelos teóricos y empíricos respecto a este tema. El primer modelo es el propuesto por el MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting (2011), el cual se elaboró en base a una investigación realizada a 50 empresas en 15 países, con el propósito de dar a conocer las nuevas formas en la que grandes empresas están gestionando y beneficiándose de la Transformación Digital. Para conocer los pilares del modelo, se recomienda revisar el Anexo B.

El segundo modelo es el propuesto por David Rogers (2016), en el cual presenta cinco dominios de la transformación digital y plantea un tema estratégico central para cada uno de ellos. Según Rogers (2016), la propuesta de su modelo tiene como propósito ayudar a las organizaciones a comprender las nuevas necesidades del entorno y los nuevos marcos para plantear estrategias que les permitan adaptarse y desarrollarse en la era digital (para conocer los 5 dominios del modelo, ver anexo B).

El tercer modelo a presentar, el cual será el elegido para el desarrollo de la investigación dada la profundidad de los temas tratados, su estudio previo de gran cantidad de modelos relacionados con la transformación digital y su alineamiento con las prácticas del sector, es el que proponen Bumann & Peter (2019) en su investigación denominada “Campos de acción de la transformación digital: una revisión y un análisis comparativo de los modelos y marcos de madurez de la transformación digital”. Inicialmente, los autores evalúan 18 modelos de transformación digital propuestos por diferentes autores e identifican las dimensiones o campos de acción que proponen estos modelos; estas dimensiones son, por ejemplo, estrategia, producto, tecnología, liderazgo, entre otros. Luego de identificar en una matriz todos los factores que incluían los modelos de transformación, obtuvieron que las dimensiones más relevantes y repetidas entre los modelos fueron Estrategia, Organización, Cultura, Tecnología, Clientes y Personas. De esta manera, los autores construyen el modelo basado en estas seis dimensiones.

En primer lugar, se define la dimensión de la *Estrategia*. En esta se menciona que existen diferentes definiciones del concepto; sin embargo “la literatura coincide en el imperativo de una estrategia digital formulada” (Bumann & Peter, 2019, p.26). Se menciona, además, que las estrategias digitales deben ser comunicadas e internalizadas por los empleados de la organización de todos los niveles, por lo cual, los altos mandos tienen la obligación de comunicar la visión y la estrategia desarrollada, así como también proporcionar el apoyo necesario para implementar la transformación digital. Por último, se sugiere que “las organizaciones deben explorar y evaluar de manera proactiva y sistemática las nuevas tendencias para identificar nuevas oportunidades comerciales, y, por lo tanto, proporcionar información para el desarrollo de estrategias” (Bumann & Peter, 2019, p.26).

En segundo lugar, se menciona a la *Organización*, donde se considera que “las alianzas y ecosistemas son elementos importantes de esta dimensión” (Bumann & Peter, 2019, p.27); de esta manera, “las organizaciones deben adoptar un enfoque basado en la colaboración y la asociación mediante la búsqueda activa y el fomento de relaciones respetuosas con varias partes interesadas” (Dintrans, Anand, Ponnuveetil, Acharya, & Chardukian, 2017, citado en Bumman & Peter, 2019, p.27). Además, según Gimpel, Hosseini, Xaver, Huber, Probst, Röglinger, & Faisst

(2018, citado en Bumann & Peter, 2019, p.27), una organización debe ser capaz de responder rápidamente a los cambios en la tecnología o el entorno del mercado, alejándose de las jerarquías y adoptando nuevas estructuras que les permitan ser más ágiles y se empodere a los colaboradores, permitiendo mejores tomas de decisiones y ser más eficaces. Finalmente, es importante crear espacios donde se fomente la innovación, es por ello que los autores mencionan que “los equipos multifuncionales se unen en una estructura organizativa conocida como “fábrica digital” para construir algo nuevo para la organización trabajando en sprints ágiles y utilizando metodologías como el Design Thinking” (Bumann & Peter, 2019, p.27).

En tercer lugar, se presenta la *Cultura*, como una de las dimensiones que juega un rol muy importante para el desarrollo óptimo de transformación digital. Schlaepfer, Radowitz, Koch, & Merkofer “sugieren crear una cultura pionera y apasionada, que permita a los empleados perseguir ideas de manera interdisciplinaria y descentralizada y organizar sus propias actividades” (2017 citado en Bumann & Peter, 2019, p.28). Además, los mismos autores sostienen que “la cultura de la empresa debe permitir libertad para experimentar, el espacio para la creatividad y las pruebas continuas” (Schlaepfer, 2017 citado en Bumann & Peter, 2019, p.28); es por ello que para lograr que la transformación digital se desarrolle exitosamente, se necesitan líderes fuertes “que tengan la capacidad de gestionar la complejidad, inspirar y desarrollar culturas distintas que conduzcan al éxito y promover el desarrollo de soluciones digitales innovadoras a pesar de los riesgos de inversión” (Bumann & Peter, 2019, p.28).

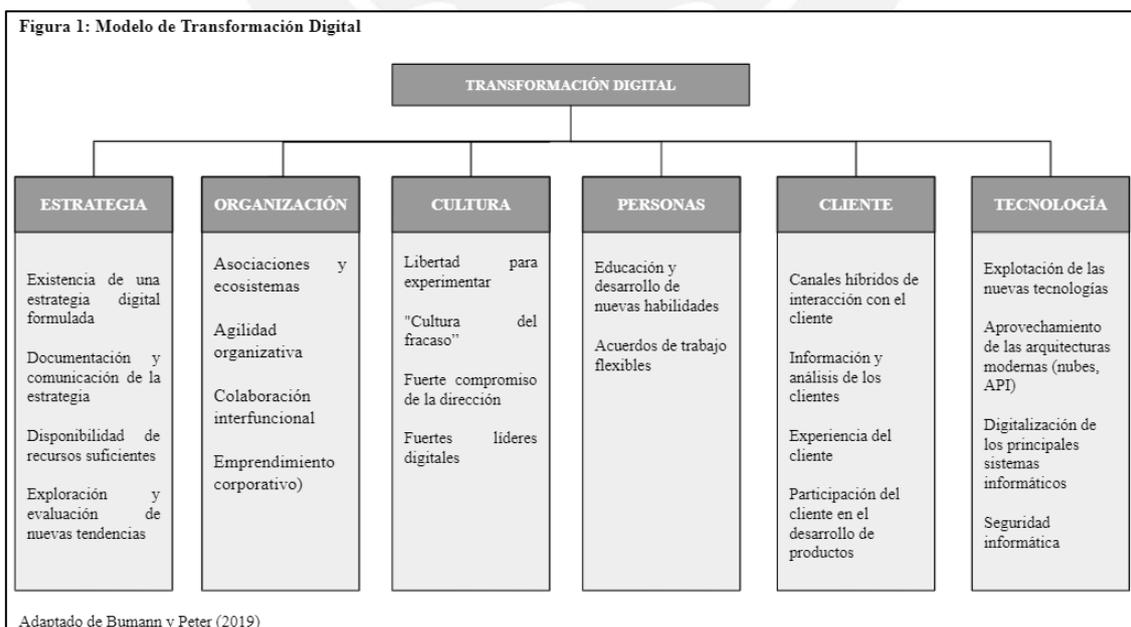
En cuarto lugar, se describe la dimensión de la *Tecnología*, en la cual los autores mencionan que esta “se centra en el uso y adopción de tecnologías emergentes por parte de la organización” (Bumann & Peter, 2019, p.28). Es por ello que “las empresas deben tener un enfoque colaborativo, flexible e iterativo hacia el desarrollo tecnológico y aprovechar arquitecturas modernas como la nube y las interfaces de programación de aplicaciones (API) para promover la flexibilidad y la velocidad” (Gill & Vanboskirk, 2016, citado en Bumann & Peter, 2019, p.28). Además, la tecnología juega un papel importante en términos de la seguridad de la información, ya que los hackeos cibernéticos son cada vez más frecuentes, es por ello que “los empleados deben cumplir estrictamente las reglas de seguridad de Tecnología de la Información (TI) y las organizaciones prueban varios escenarios de amenazas para garantizar las operaciones de TI y la disponibilidad de datos” (Berghaus, Back, & Kaltenrieder, 2017, citado en Bumann & Peter, 2019, p.29)

En quinto lugar, se encuentra la dimensión del *cliente*, que es aquel que tiene un comportamiento cambiante y demandan cada vez más los canales digitales, lo cual obliga a las empresas a adaptarse a un mundo digital que congenie con el físico ofreciendo mejores canales

híbridos (Bumann & Peter, 2019, p.29). De esta manera, las organizaciones tienen la obligación de “garantizar un contenido coherente y una experiencia del cliente diseñada de manera adecuada en todos los canales digitales y no digitales” (Berghaus et al., 2017; Peter, 2017, citados en Bumann & Peter, 2019, p.29). Los clientes deben ser siempre una prioridad para una organización, por ello, se deben utilizar las tecnologías digitales “para predecir su comportamiento y proporcionar productos y servicios personalizados con una mejor experiencia” (Anderson & Ellerby, 2018; Berghaus et al., 2017; Gimpel et al., 2018; Schumacher, Erol, & Sihm, 2016, citados en Bumann & Peter, 2019, p.29). Para potenciar esta experiencia, “Gimpel et al. (2018, citado en Bumann & Peter, 2019) sugieren que las organizaciones deberían involucrarlos en el proceso de innovación y desarrollo de productos” (p.29).

Por último, se describe la dimensión de Personas, la cual “abarca particularmente al empleado con sus habilidades y capacidades” (Bumann & Peter, 2019, p.30) y esta dimensión se considera esencial debido a que “además de los muchos recursos tecnológicos que son necesarios para una transformación digital exitosa, también se requieren nuevas habilidades humanas y experiencias con diferentes tecnologías digitales” (Andersson & Ellerby, 2018, citado en Bumann & Peter, 2019, p.30). También, es importante que las organizaciones re-piensen “la forma en que se ejecuta la capacitación y ofrecer una amplia gama de opciones de capacitación, como campamentos de entrenamiento para empleados, hackatones, cursos masivos en línea y oportunidades de rotación” (WEF, 2016, citado en Bumann & Peter, 2019, p.30).

El modelo descrito de transformación digital puede verse en la siguiente figura:



En base al análisis del modelo presentado y explicado líneas arriba, a diferencia de los modelos propuestos por el MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting y David Rogers, este surge de la comparación de distintos modelos que describen varias dimensiones o campos de acción a tener en cuenta para implementar el proceso de transformación digital, lo que lo convierte en un modelo integrador. Además, los autores consideran en este modelo las seis dimensiones más relevantes, proporcionando un marco de información importante para que las organizaciones tengan conocimiento acerca de este y decidan entre redefinir la estrategia de su negocio aplicando modelos más genéricos y comunes o enriqueciendo su estrategia existente con modelos que consideran temas digitales más actuales y de la nueva era digital e innovadora. En otras palabras, el modelo evidencia que, para implementar el proceso de transformación digital, no solo se debe considerar la tecnología, sino que es necesario que las empresas tengan un propósito claro de lo que quieren lograr y refuercen su cultura, permitiéndoles construir una estrategia de transformación que involucre a las personas como un pilar importante. De esta manera, el modelo propuesto por Bumann & Peter será la base para el desarrollo de la presente investigación, así como para el análisis de los datos que se obtendrán del trabajo de campo realizado a MiBanco.

Por otro lado, luego de presentar el modelo de transformación elegido, el cual está compuesto por distintos componentes, se considera relevante para la investigación utilizar una herramienta que permitirá medir el desarrollo de las actividades vinculadas a cada subcomponente para identificar el estadio de su madurez digital. Según Tavakoli & Mohammadi (2017), la madurez digital “se refiere al estado de desarrollo de la transformación digital de una empresa, como la interacción de análisis y cuantificación” (p.10). Por ende, a diferencia de la transformación digital, los modelos de madurez digital “son unas herramientas que permiten medir el estatus o situación actual, trazar una ruta de progreso y avanzar incrementalmente hacia un grado superior de madurez” (Lorenzo, 2016, p.589). Esto quiere decir que, “no dicen cómo hacer las cosas, sólo indican los pasos o etapas que hay que ir pasando para progresar hacia mayores niveles de madurez” (Lorenzo, 2016, p.589).

En este sentido, se revisaron distintos modelos, entre ellos, los modelos de Back & Berghaus (2016), Newman (2017), ambos detallados en el Anexo C, y Valdez-de-León (2016). En base a la revisión de los 3 modelos, se considera el propuesto por Valdez-de-León por ser el más integrador y con un desarrollo más profundo respecto a los otros.

De esta manera, se presentará el Modelo de Madurez Digital, propuesto por Omar Valdez-de-León, el cual surge debido a la ausencia de herramientas que permitan acompañar a las organizaciones del sector de telecomunicaciones en su proceso de transformación digital. Es así que “el modelo resultante pretende ser una herramienta para medir la madurez digital en un

momento determinado y ayudar a desarrollar una visión y una hoja de ruta para la transformación digital” (Valdez-de-León, 2016, p.24). En este sentido, el modelo presenta 7 dimensiones que son trabajadas desde una perspectiva amplia y no limitativa; es decir, el desarrollo de cada una de estas en subdimensiones, la descripción y evaluación de las mismas poseen conceptos que pueden aplicar para distintas organizaciones de diferentes sectores. En esta línea, si bien este modelo es presentado como una opción para “ayudar a los proveedores de servicios de comunicaciones a identificar su posición actual en una escala de madurez digital y ser capaces de definir una visión y un plan para subir ese espectro de madurez” (Valdez-de-León, 2016, p.20), según el autor, también “puede ser de interés para otras industrias, especialmente de servicios” (Valdez-de-León, 2016, p.24), por lo que es posible utilizarla para una organización como MiBanco.

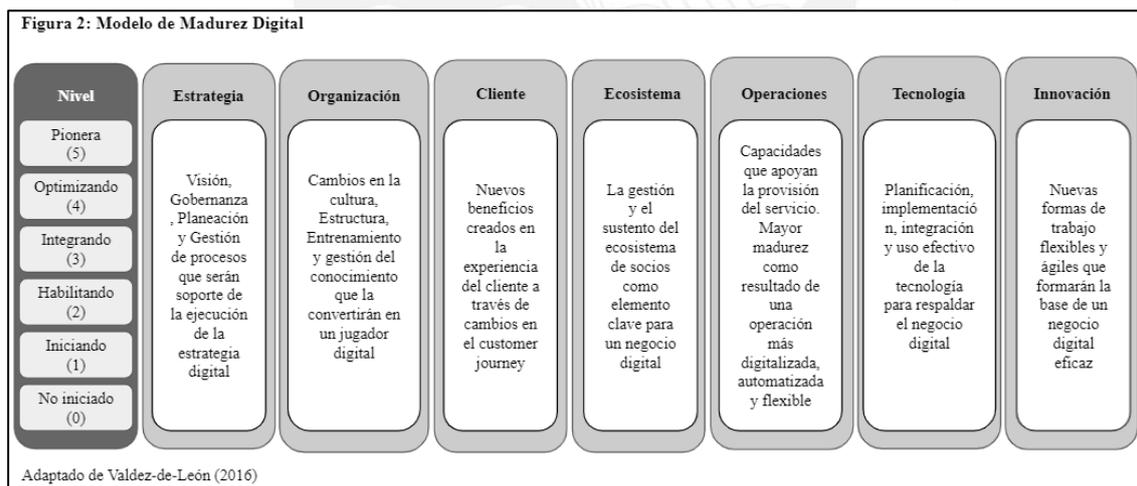
Como se menciona líneas arriba, el modelo consta de siete dimensiones y cinco niveles. Estas dimensiones son evaluadas dentro de cada uno de estos niveles para identificar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización a evaluar.

Primero, se deben definir los niveles de madurez que se presentan en este modelo, ya que cada una de las dimensiones será evaluada dentro de cada uno de estos niveles. Para empezar, si es que “la organización no ha tomado ningún paso para transformarse” (Valdez-de-León, 2016, p.23), se tiene el nivel 0 llamado “No iniciado”. Luego, el primer nivel es el de “Iniciando”, el cual es cuando “la organización ha decidido avanzar hacia un negocio digital y está dando pasos iniciales en esa dirección” (Valdez-de-León, 2016, p.23). Después, el segundo nivel llamado “Habilitando” significa que “la organización está implementando iniciativas dentro de la dimensión que formará la base de su negocio digital” (Valdez-de-León, 2016, p.23). El tercer nivel es llamado “Integrando”, donde “las iniciativas de la organización se están integrando para respaldar las capacidades de un extremo a otro” (Valdez-de-León, 2016, p.23). En el cuarto nivel, la organización está “Optimizando”, lo cual significa que “las iniciativas digitales de la organización dentro de la dimensión se están perfeccionando y utilizando para aumentar aún más el rendimiento general” (Valdez-de-León, 2016, p.23). Por último, el quinto nivel es “Pionera”, cuando “la organización está abriendo nuevos caminos y avanzando en el estado de la práctica dentro de la dimensión” (Valdez-de-León, 2016, p.23).

Segundo, luego de definir los niveles de madurez, se definen las dimensiones que abarca este modelo de madurez digital. La primera dimensión de este modelo es la “Estrategia”, esta “representa los procesos de visión, gobernanza, planificación y gestión que apoyarán la implementación de la estrategia digital” (Valdez-de-León, 2016, p.22). Luego, la segunda dimensión es la “Organización”, la cual “caracteriza los cambios en comunicación, cultura, estructura, formación y gestión del conocimiento dentro de la organización que le permitan

convertirse en un actor digital” (Valdez-de-León, 2016, p.22). La tercera dimensión es el “Cliente”, donde se evalúa si la organización está centrándose en la participación y el empoderamiento de este, los nuevos beneficios creados en la experiencia a través de la transformación digital de los viajes del mismo (Valdez-de-León, 2016, p.22). Después, la cuarta dimensión es la “Tecnología”, esta “representa las capacidades que permiten una planificación, implementación e integración de tecnologías efectivas para respaldar el negocio digital” (Valdez-de-León, 2016, p.22). La quinta dimensión es la de “Operaciones” para evaluar si la organización está “centrándose en las capacidades que apoyan la prestación del servicio. La mayor madurez dentro de esta dimensión demuestra una operación más digitalizada, automatizada y flexible” (Valdez-de-León, 2016, p.23). La sexta dimensión es el “Ecosistema”, el cual “significa el desarrollo y el sustento del ecosistema de socios como un elemento clave para un negocio digital” (Valdez-de-León, 2016, p.23). Por último, la séptima dimensión es la “Innovación”, donde se evalúa si la organización trabaja “centrándose en las capacidades que permiten formas de trabajo más flexibles y ágiles que formarán la base para un negocio digital eficaz” (Valdez-de-León, 2016, p.23).

El modelo descrito de madurez digital y sus niveles puede verse resumido y adaptado para la investigación en el siguiente esquema:



En resumidas cuentas, este modelo permite determinar el estadio de madurez digital de una organización al identificar las siete dimensiones descritas anteriormente dentro de la misma y evaluarlas dentro de los 5 niveles presentados.

Finalmente, en base a los modelos previamente mencionados, se concluye que el modelo de transformación propuesto por Bumann & Peter (2019) será de utilidad para analizar si

MiBanco está pasando por un proceso de transformación digital teniendo como base cada una de las dimensiones detalladas en dicho modelo. Posteriormente, el modelo de madurez digital elaborado por Valdez-de-León (2016) servirá para identificar el nivel en el que se encuentra la organización en términos de madurez digital.

#### **4. Marco Contextual**

En los últimos años, en América Latina, las microfinanzas se han convertido en un importante instrumento de desarrollo que brinda oportunidades valiosas, generando el aumento de la competitividad y la cantidad de negocios de diferentes sectores de la población empresarial de la región (Miller-Sanabria, 2007). Sin embargo, en algunas ocasiones los sistemas financieros “se han sesgado hacia las grandes empresas mientras que las mayorías reciben únicamente beneficios marginales del sector financiero formal, teniendo que acudir a formas de financiamiento informales, que resultan costosas y hasta ineficientes para administrar los riesgos y la liquidez” (Miller-Sanabria, 2007). Ante estas brechas, surgen las Instituciones Microfinancieras (IMF) y el desarrollo de estas evidencia la demanda insatisfecha de las pequeñas y medianas empresas al no recibir la atención adecuada ni oportunidades de desarrollo por parte de los bancos tradicionales.

Por consiguiente, considerando las demandas del mercado y las nuevas tecnologías que aparecen como facilitadores, “se ha evidenciado que las Instituciones Microfinancieras han lanzado soluciones tecnológicas para atacar problemas puntuales” (Bancoldex, 2019, p.3). Asimismo, “el cambio digital hace parte de la reinención del negocio (desde la concepción o desde una óptica diferente), implicando una modificación en la propuesta de valor, en la manera de pensar, de gestionar y aterrizar el negocio, todo con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios finales” (Bancoldex, 2019, p.3). Esto quiere decir que la transformación digital podría “traducirse en mayor eficiencia y oportunidades para impulsar el crecimiento de las Instituciones Microfinancieras” (Bancoldex, 2019, p.3). La transformación digital en las IMF trae beneficios para la organización que lo implemente tanto de manera interna, con la eficiencia y reducciones de costos, como externamente, con mejores ofertas a los clientes; por ejemplo, Alan Elizondo, director general de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) del Banco de México (Alide, 2020), menciona que “las tecnologías digitales tienen beneficios directos en la reducción de costos del otorgamiento de un crédito, como la plataforma Insurtech de FIRA, en la que distintas aseguradoras pueden ofertar su servicio de una forma personalizada y de fácil acceso” (p.15) . De esta manera, menciona también que distintos tipos de clientes se benefician de esta plataforma: los intermediarios financieros, los productores, las aseguradoras y los consultores o técnicos de campo (para más información, ver Anexo D).

En el 2020, según el CAF - Banco de Desarrollo de América Latina (2020), el sector microfinanciero atravesó distintos problemas por la pandemia vivida; entre los problemas más significativos estaban la baja colocación de créditos post COVID-19, un flujo de liquidez en caída por las reprogramaciones de sus créditos, el potencial deterioro de su cartera que implique un aumento de las provisiones y un alto nivel de iliquidez por retiro de depósitos o restricción de fuentes de financiamiento. Ante esta situación, las IMF han tenido que adaptarse para no perder clientes y que estos no tengan consecuencias nefastas en sus organizaciones; en este sentido, MicroRate Research menciona algunas de las buenas prácticas que han tomado las IMF.

En primer lugar, el fortalecimiento de la política crediticia, en el que las IMF “han adaptado el proceso de evaluación a las nuevas condiciones del mercado, realizando, si las condiciones lo exigen, evaluaciones de manera remota” (MicroRate, 2021, p.3). En segundo lugar, el fortalecimiento de las áreas de control interno, donde, por un lado, el área de riesgos “transforma la información interna y externa en conocimiento para la toma de decisiones” (MicroRate, 2021, p.3) y, por otro lado, el área de auditoría “realiza un análisis ex post adaptado al nuevo contexto, cambiando las visitas en agencias por aleatorias comunicaciones telefónicas con los clientes y un mayor control del personal de campo” (MicroRate, 2021, p.3). En tercer lugar, la implementación de canales digitales para pagos y atención al cliente, para lo cual “algunas entidades aceleraron el proceso de digitalización de sus procesos internos e implementación de canales crediticios virtuales (vía celular y home banking) para desembolsos y pagos” (MicroRate, 2021, p.3). En cuarto lugar, adoptaron nuevas tecnologías para el trabajo de campo, las cuales “les permiten evaluar y monitorear al cliente manteniendo el distanciamiento social” (MicroRate, 2021, p.4). Por último, el mayor acompañamiento al personal y los clientes, donde “algunas instituciones han realizado charlas de apoyo emocional y asesorías psicológicas para el cliente interno (staff) y externo (prestatarios y ahorristas), brindando soporte frente a la actual coyuntura” (MicroRate, 2021, p.5).

Según Contreras, León y Quispe, colaboradores del Banco Central de Reserva del Perú, “en los últimos 20 años, el segmento orientado a las microfinanzas en el Perú ha mostrado un importante dinamismo” (2012). Esto quiere decir que las condiciones económicas son beneficiosas para que el sector continúe operando y brindando cobertura del crédito microfinanciero sin incrementar el costo ni perjudicar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a esta. Asimismo, según Walter Leyva (2016), CEO del Instituto de Microfinanzas y Microempresas (IIMI), menciona que, durante el periodo de los años 2007 y 2015, el Perú ha sido calificado como el país que presentaba el mejor entorno para la inclusión financiera y el desarrollo de las microfinanzas a nivel mundial. Este comentario se realizó en base a los resultados obtenidos

del informe realizado por Microscopio Global el cual “evalúa el entorno general para la inclusión financiera en 55 países” (Leyva, 2016). Esto quiere decir que, en América Latina, Perú ha sido considerado como un país ejemplo, ya que ha cumplido un rol fundamental para el desarrollo de la inclusión financiera y el financiamiento de las MYPES.

No obstante, “las instituciones microfinancieras son las que enfrentan mayores retos por estar financiando a los sectores y las personas más afectadas por la crisis sanitaria, ocasionado por la pandemia del COVID-19” (Miranda, 2021). De acuerdo a lo indicado por Socorro Heysen (2021), Jefa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la situación de algunas instituciones microfinancieras se encontró afectada por las consecuencias de la primera ola de la pandemia; sin embargo, declaró que “se promoverá que las entidades microfinancieras no bancarias sigan facilitando préstamos a las micro y pequeñas empresas (mypes) del país perjudicadas por la pandemia del COVID-19” (Miranda, 2021). Asimismo, mencionó que el Gobierno Peruano decidió implementar medidas destinadas a mitigar los efectos de la pandemia, concentrándose en “atender a los segmentos de la población y sectores económicos más perjudicados, con el lanzamiento del Programa de Apoyo Empresarial a las Mypes (PAE-Mype), extendiendo los plazos y períodos de gracia de los créditos otorgados bajo el programa Reactiva Perú” (Miranda, 2021). En otras palabras, las medidas previamente mencionadas se tomaron con la finalidad de mantener la solidez y solvencia de las instituciones microfinancieras, enfocándose principalmente en el apoyo a las MYPES.

En el Perú, existen distintos tipos de IMF: bancos, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Empresas Financieras y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES). En total, son 25 las IMF que se encuentran operando en el Sector Microfinanciero peruano, las cuales iniciaron sus operaciones alrededor de los años 90 y 2000, siendo hoy las IMF con mayores colocaciones<sup>1</sup> en el mercado: MiBanco (27.5%), CMAC Arequipa (11.9%) y CMAC Huancayo (10.3%). Para visualizar el detalle de las entidades que lo conforman, ver el anexo E.

MiBanco es uno de los bancos más especializados y reconocidos en el sector microfinanciero en el Perú. El propósito de esta organización es “transformar la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento

---

<sup>1</sup>“Préstamo de dinero que un banco otorga a su cliente con el compromiso de que, en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual o en un solo pago con un interés adicional” (Banco Central de Chile, s/f).

del país” (MiBanco, 2019, p.6). La organización aspira a ser el principal promotor de la evolución de las microfinanzas en el Perú, siendo el “socio más querido y reconocido de sus clientes, colaboradores y comunidades” (MiBanco, 2019, p.57), para poder acompañarlos en su progreso “inspirándoles confianza y entregándoles un servicio extraordinario” (MiBanco, 2019, p.57).

En la memoria anual 2019 de MiBanco, se indica que, en el período del 2014 al 2019, lograron bancarizar a más de medio millón de peruanos, lo que evidencia su propósito de lograr la inclusión financiera, la cual ellos mencionan que es su razón de ser, debido a que considera que “el acceso al conocimiento es fundamental para que las personas logren alcanzar su desarrollo” (MiBanco, 2019, p.20); por ello, reconocen “la capacitación y educación financiera como complementos necesarios para el acceso al capital” (MiBanco, 2019, p.20). Además de los servicios financieros que ofrecen, MiBanco les brinda a sus clientes programas de educación empresarial y financiera enfocadas en el desarrollo de sus emprendimientos.

Renzo Rossi, Ex Gerente de Transformación Digital de MiBanco, comentó que la organización ha evolucionado y se encuentra atravesando un proceso de adaptación de la Transformación Digital (García, 2020). Asimismo, manifiesta que los colaboradores están “comprometidos con retar el modelo desde la perspectiva de la innovación y la transformación digital, siendo capaces de identificar fórmulas diferentes y/o complementarias al modelo actual para incluir cada vez a más clientes” (García, 2020). Para conseguir esto, menciona que es primordial el cambio del *mindset* (transformación o evolución digital), lo cual significa que deben “romper sus propios paradigmas o creencias limitantes, y como consecuencia de esto, atreverse, genuinamente, a cambiar su forma de pensar, forma de ser y hacer las cosas, enfrentando sus temores, integrando la incertidumbre, confiando, todo” (García, 2020).

Como parte de su estrategia digital, iniciaron con el diseño y creación de ecosistemas digitales con empresas como Uber y Alicorp, enfocándose en un segmento de clientes y en la cobertura de sus necesidades, con la finalidad de “facilitar la apertura de cuentas de ahorro, la concesión de créditos y préstamos personales” (García, 2020). Además, con el objetivo de brindar facilidades a sus clientes para pagos y cobros sin efectivo, inmediatamente y sin comisiones, se formó una alianza con la aplicación YAPE, siendo esta una solución para los clientes y sus negocios (García, 2020). Posteriormente, en esta investigación, se apreciará a mayor detalle las acciones o actividades que se consideran durante el desarrollo del proceso de TD.

En ese sentido, se puede concluir que las IMF aparecen en el sector bancario como organizaciones dispuestas a atender las demandas y necesidades de las MYPES, brindando soluciones digitales y tecnológicas con la finalidad de atender sus problemas actuales. Entre estas

soluciones se presenta la transformación digital como un instrumento para mejorar la eficiencia e impulsar el desarrollo de las IMF, adaptándose a las tendencias del mercado para atender y retener a sus clientes. En Latinoamérica, se han implementado nuevos canales digitales y nuevas tecnologías, acelerando el proceso de TD; particularmente, en Perú, MiBanco ha respondido también ante las nuevas tendencias, brindando facilidades a los clientes a través de nuevas plataformas y asociaciones digitales, además de un cambio interno en el *mindset* de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos.

## 5. Justificación

La presente investigación es relevante, en primer lugar, desde el punto de vista académico, debido al aporte que generará en las ciencias de la gestión por el análisis de dos temas como la Transformación Digital y la Madurez Digital que en la actualidad se han convertido en temas de interés. En cuanto a la transformación digital, se aportará el desarrollo del concepto, sus dimensiones y los modelos que sirven para una transformación enfocada en estas 6 dimensiones; mientras que la madurez digital, la definición del concepto, las dimensiones y etapas que abarcan los modelos que permiten identificar su estadio y qué tan desarrollada se encuentra en una organización.

Asimismo, se realizó una búsqueda en Scopus, una base de datos bibliográfica, acerca de investigaciones realizadas sobre el sector microfinanciero en el Perú durante el periodo 2014-2021, debido a que, como se mencionó en páginas anteriores, la transformación digital en Perú comenzó entre el 2015 y 2016 con solo unas cuantas organizaciones grandes. En esa búsqueda, se encontraron 4 investigaciones (anexo F) con las palabras clave (1) microfinanzas y (2) Perú, delimitadas a investigaciones de economía y negocios, de las cuales tres pertenecen a la Pontificia Universidad Católica del Perú, evidenciando de esta manera la poca o escasa información respecto al tema (anexo F). Por otro lado, se hizo una revisión con las palabras clave (1) microfinanzas, (2) transformación y (3) digital, delimitadas a los mismos rubros, donde se obtuvieron 5 investigaciones en países como Estados Unidos, Singapur, Portugal y Rusia (anexo G); por tanto, al buscar estas palabras en Perú, no se encontró ningún resultado (Anexo H).

En segundo lugar, desde el punto de vista práctico y/o empresarial, es importante debido a que el sector microfinanciero peruano es de gran importancia para el desarrollo de la economía dada la naturaleza de sus clientes. Al ser las MYPE generadoras de empleo, como se mencionó anteriormente, así como también representan un porcentaje significativo para el PBI, es relevante que las microfinanzas se adapten al contexto en que se encuentran y, ante una situación como la pandemia, puedan afrontar las adversidades a través de la adaptación de modelos digitales que

permitan la continuidad de los negocios. Es así que la investigación generará un análisis que será útil para la organización a estudiar, como también para organizaciones que opten por aprender de esta práctica, a pesar que los resultados no necesariamente son generalizables a ellas.

En tercer lugar, analizar el nivel en el que se encuentra el proceso de la transformación digital contrastado con la madurez digital en el año 2021, contribuirá a que la organización pueda conocer desde una perspectiva externa y distinta a la suya el nivel en el que se encuentra ubicada digitalmente debido a los diversos componentes que conforman los modelos seleccionados. Asimismo, es una oportunidad para que MiBanco obtenga una mirada profunda de su proceso de transformación digital implementado desde modelos distintos a los utilizados por la empresa.

## **6. Alcance y Limitaciones**

Es importante mencionar que la presente investigación se desarrolló con el trabajo de campo en una organización específica (MiBanco), por lo que los resultados obtenidos a través de esta, así como también sus hallazgos y conclusiones estarán sesgados y centrados en el desarrollo de la transformación digital propia de la empresa. Además, el trabajo de campo y el análisis de la información se han desarrollado dentro del periodo 2021. Por otro lado, la información recogida forma parte de un proceso que está enfocado en la parte administrativa, líderes de la organización (gerentes y subgerentes) de la sede principal de Lima de MiBanco.

Por otro lado, se identificaron ciertas limitaciones durante el desarrollo de la investigación. En primer lugar, al estar en una situación de trabajo remoto, se dificultaron las reuniones presenciales por la pandemia, por ello, las entrevistas tuvieron que realizarse a través de medios virtuales. En esa línea, si bien los entrevistados manifestaron su acuerdo en participar en esta investigación y llenaron el respectivo consentimiento informado, alguno de ellos no lo firmó y nos encontramos hasta el momento en la espera de que lo envíen firmado. En segundo lugar, no se logró acceder a colaboradores de distintos niveles, sólo a aquellos pertenecientes a la plana gerencial y subgerentes, quienes son líderes de las dimensiones estudiadas en esta investigación; por ello, el desarrollo de este trabajo está limitado a la percepción y conocimientos de la cúpula organizacional. En tercer lugar y por último, como se mencionó en la justificación, no se encontraron estudios relacionados al tema en el sector estudiado, por lo que no hubo una guía para la investigación.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de esta investigación es analizar y describir el proceso de transformación digital implementado por MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann & Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León. En el siguiente capítulo, se desarrollará la metodología que servirá para alcanzar los objetivos de la investigación.

Con respecto a la metodología de la investigación, esta “implica determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas” (Pasco & Ponce, 2018, p.43). Para efectos del desarrollo de la investigación, “el diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio” (Pasco & Ponce, 2018, p.43). En otras palabras, la metodología debe incluir el enfoque y alcance de la investigación, la selección muestral, y las técnicas de recolección y análisis de la información.

En este capítulo se definen, en primer lugar, la secuencia metodológica; en el segundo punto, se presenta el enfoque, alcance y estrategia general de la investigación; en el tercer acápite, la selección muestral; en el cuarto, las técnicas de recolección de información; en el quinto apartado, las técnicas de análisis de las mismas; luego la evaluación de validez y confiabilidad; y, finalmente, en el último punto, la ética de la investigación.

Por último, se realizó una matriz de consistencia que permite operacionalizar el estudio de caso considerando el planteamiento del problema de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la metodología y los componentes de la investigación. Esta matriz se puede visualizar en el Anexo I.

### **1. Secuencia metodológica**

Respecto a la secuencia metodológica, la presente investigación se desarrolló en 4 fases: fase de preparación, fase de recolección de información, fase de análisis de la información y fase de resultados.

En primer lugar, en la fase de preparación, se inició con la delimitación del tema y elección del sujeto de estudio a investigar, en este caso, la organización microfinanciera MiBanco. Luego se procedió con el planteamiento del problema, la definición de objetivos y preguntas de investigación. Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica que concluyó con la elección del modelo de transformación digital de Bumann & Peter (2019) y el modelo de madurez digital

de Valdez-de-León (2016) para el desarrollo del marco teórico. Asimismo, se realizó un marco contextual con una descripción de las características del sector microfinanciero en el cual se encuentra la organización a estudiar. Finalmente, la primera fase culminó con la redacción de la justificación, el alcance de la investigación y el desarrollo de la metodología a utilizar.

En segundo lugar, en la fase de recolección de información, se procedió con la selección muestral de las personas a entrevistar conforme a los componentes de cada modelo, específicamente, líderes involucrados en el desarrollo de la transformación digital de MiBanco. Posteriormente, se realizaron las entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas elaborada en base a los modelos escogidos y los componentes que incluyen estas entrevistas fueron transcritas y debidamente codificadas y categorizadas para el posterior análisis de la información. Por último, para poder realizar en la siguiente fase el ejercicio de triangulación, se realizaron 4 entrevistas a especialistas con conocimientos en transformación digital y/o en el sector bancario.

En tercer lugar, la fase de análisis de la información, inició con la redacción de los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de MiBanco y los especialistas. Luego, para realizar la descripción de los hallazgos obtenidos, se inició con los vinculados al modelo de transformación digital verificando el contraste con los componentes y subcomponentes de dicho modelo. Seguido a ello, se continuó con la redacción de los hallazgos relacionados al modelo de madurez digital. Por último, se realizó el ejercicio de triangulación con la finalidad de contrastar la información brindada por los líderes de MiBanco, la teoría seleccionada y los comentarios de los especialistas entrevistados para describir el proceso de transformación e identificar el nivel de madurez correspondiente. Finalmente, se concluyó con la fase de resultados, en la cual se detallaron las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del análisis realizado. Para ver el gráfico de la secuencia metodológica, ver el anexo I.

## **2. Enfoque, alcance y estrategia general de la investigación**

En el caso del enfoque de la investigación, según Hernández (2019), existen dos tipos: cualitativo y cuantitativo. Para esta investigación, el enfoque ideal es el cualitativo, ya que este “es una especie de paraguas en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2015, p.19). Además, Hernández et al. (2015) mencionan que el enfoque cualitativo es utilizado mayormente para disciplinas humanísticas.

Adicionalmente, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Fernández, & Baptista, 2010, p.7 citado en Ponce & Pasco, 2015, p.45). Se considera que este es el enfoque ideal para esta investigación debido a que permite conocer el proceso de transformación digital a partir de la experiencia de los colaboradores de MiBanco involucrados en el desarrollo e implementación de esta, considerando el periodo 2021.

Por otro lado, es necesario definir también el alcance de la investigación; para ello, Hernández et al. (2015) plantean cuatro alcances distintos: exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo. Para el desarrollo de la presente investigación se consideran los alcances exploratorio y descriptivo.

En primer lugar, “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2015, p.91). Es por ello que “estos estudios ayudan a comprender fenómenos poco estudiados y sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro” (Pasco & Ponce, 2015, p.43). Para la presente investigación, se toma el alcance exploratorio debido a que existe un vacío de información con respecto al contraste entre un modelo de transformación digital y los componentes que posee con uno de madurez digital y sus componentes que permita conocer el estadio de dicha transformación en las empresas del sector bancario de las microfinanzas, por lo que este alcance permitirá “llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones o postulados” (Hernández et al., 2015, p.91). De esta manera, se podrá investigar internamente la implementación del proceso de Transformación Digital en MiBanco y los componentes que se consideren para su desarrollo; como también el nivel de madurez digital en el que se encuentran.

En segundo lugar, el alcance descriptivo, según Hernández (2015), “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Es así que “estos estudios sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p.44). Se escogió el alcance descriptivo debido a que, al definir los componentes que se estudiarán y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (Hernández et al., 2015, p.92), se podrá describir de qué manera MiBanco maneja estos componentes y cómo se han desarrollado a lo largo del periodo a investigar; en efecto, se conseguirá describir puntos como la

tecnología que se aplica, cómo se aplica, quiénes son los encargados, en qué beneficia, cómo impacta en la organización o en los clientes y demás.

Finalizada la selección del enfoque y el alcance de la investigación, es necesario definir y elegir la estrategia general que se considerará para la investigación. Desde el punto de vista de Ponce y Pasco (2016), las estrategias más comunes son cinco: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación social. Para el presente estudio, se ha considerado una estrategia de estudio de caso, ya que en esta “el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (Ponce & Pasco, 2016, p.47). Asimismo, “esta estrategia se ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social” (Ponce & Pasco, 2016, p.47).

Además, Jiménez (2012) menciona que existen tres razones por las que el desarrollo de una investigación mediante estudios de caso sea viable. La primera razón es que “el investigador puede estudiar el fenómeno objetivo o la empresa, aprendiendo de la situación y generando teorías a partir de todo lo encontrado” (p.144). En segundo lugar, “el método del caso le permite al investigador responder al cómo y al por qué, comprendiendo la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar” (Jiménez, 2012, p.144). Finalmente, “el estudio de caso es una manera apropiada de investigar en un tema en el cual se han desarrollado pocos o ningún estudio anteriormente” (Jiménez, 2012, p.144). En base a lo mencionado, se ha determinado que la estrategia de estudio de caso es apropiada para la investigación, porque se busca responder a la pregunta: ¿De qué manera se ha desarrollado el proceso de transformación digital en MiBanco, según el modelo de Bumann & Peter, y en qué nivel de madurez digital se encuentra de acuerdo al modelo de Valdez-de-León en el periodo 2021?

### **3. Selección muestral**

Continuando con la presentación del diseño metodológico, en este apartado se presenta la selección muestral, la cual permitirá recoger la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación. Desde la posición de Hernández et al. (2015), en el desarrollo de investigaciones cualitativas, “las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema” (p.382).

En primer lugar, la metodología utilizada para determinar la muestra fue no probabilística, ya que, de acuerdo con Hernández et al. (2015), los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones cualitativas son las no probabilísticas y se caracterizan por no mantener como finalidad la generalización en términos de probabilidad. También se considera que “estas suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, mas no por un criterio estadístico de generalización” (Hernández et al, 2015, p.189). Además, plantean que las muestras no probabilísticas (o dirigidas) son de gran valor, ya que “logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de datos” (Hernández et al, 2015, p.190).

En segundo lugar, también se ha considerado que la metodología usada para recolectar la data es por conveniencia, entendiéndose que las muestras de esta categoría están formadas por los casos que se encuentran disponibles y a los cuales se tiene acceso (Hernández et al., 2015). Inicialmente, se realizó un primer contacto con José Antonio Muñoz Carrillo, Gerente de la División de Transformación de MiBanco, el cual fue un actor importante para poder obtener la información inicial de la implementación del proceso de transformación digital. Este actor clave derivó la tarea con la Gerente de Transformación Mindset Innovación y el Subgerente de Proyectos de Transformación. Ambos pusieron a los investigadores en contacto con otros colaboradores de la organización que han sido parte de la implementación del proceso durante el periodo considerado para el alcance de la investigación. Entre esos colaboradores se encuentran líderes de MiBanco, quienes han participado en el desarrollo e implementación del proceso de una manera directa. El motivo por el que se seleccionaron a estas personas como parte de la muestra no probabilística es debido a que su participación durante el proceso de transformación digital en la organización ha sido clave y han cumplido un rol estratégico. Esto quiere decir que han participado en la formulación inicial de las estrategias para implementar el proceso de la transformación digital en la organización desde el frente que les corresponde, colaborando con la propuesta de ideas y la ejecución de las acciones vinculadas a los distintos componentes de la transformación digital (cultura, estructura, tecnología, innovación, etc). Además, desde su rol de líderes han podido compartir con sus equipos la importancia de potenciar la cultura interna y el cambio de mindset en pro de la transformación digital.

Por lo tanto, su colaboración en la investigación permite obtener información primaria necesaria para comprender las características y a profundidad el proceso de Transformación Digital en MiBanco. También, con la finalidad de obtener información enriquecedora para la

investigación, se realizó un muestreo de especialistas en el tema de transformación y madurez digital en el sector bancario o microfinanciero peruano.

#### **4. Técnicas de recolección de información**

Con el objetivo de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación, en este apartado se menciona la técnica seleccionada para lograrlo. A juicio de Ponce & Pasco (2018), “existen diversas técnicas a través de las cuales se recolecta información durante el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional”. En las investigaciones realizadas en la Facultad de Gestión PUCP, las técnicas de recolección de información más utilizadas son cuatro: “la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación” (Ponce & Pasco, 2018, p. 61). Para la presente investigación, se consideró la entrevista individual en profundidad como la técnica ideal para conocer a detalle el desarrollo e implementación del proceso de la transformación digital desde las diferentes perspectivas y participaciones de los responsables involucrados en este proceso en MiBanco.

Por consiguiente, la técnica seleccionada “es una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Ponce & Pasco, 2018, p. 63). Existen tres variantes de esta técnica: estructurada, semiestructurada y no estructurada, y difieren en función del nivel de estructuración del instrumento (Ponce & Pasco, 2018). La técnica utilizada para este trabajo es la entrevista semiestructurada, que “comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Ponce & Pasco, 2018, p.63). Asimismo, Hernández (2015, p. 403) menciona que estas permiten que el entrevistador tenga la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y, en caso sea necesario, obtener mayor información. Por estas razones, la entrevista individual semiestructurada es la apropiada, ya que, al ser flexible, permite que la recolección de los datos cualitativos se adapte a los distintos puntos de vista que presenten los entrevistados.

Cabe resaltar que la guía de preguntas estructurada para las entrevistas a líderes del sujeto de estudio y especialistas se realizaron en base a los modelos de Bumann & Peter, y de Valdez-de-Leon. Con la finalidad de no abarcar de manera repetitiva los componentes o dimensiones que se consideraban en ambos modelos, se integraron de acuerdo a la similitud de sus subcomponentes o subcaracterísticas detallados en los componentes.

#### 4.1. Entrevistas a líderes de la organización investigada

Para conocer el desarrollo de la transformación en la empresa en cuestión, MiBanco, se realizaron 12 entrevistas a líderes de dicho banco; de esta manera, se obtuvo información de primera mano de cada detalle necesario para el posterior análisis de los datos. Para mayor información, la guía de preguntas se encuentra en el anexo K.

A continuación, se presentan los datos de los líderes seleccionados para participar en las entrevistas, identificando el cargo que ocupan dentro de la organización.

**Tabla 2: Relación de colaboradores de MiBanco entrevistados**

Colaboradores de MiBanco entrevistados	Cargo
José Antonio Muñiz	Gerente de División de Transformación
María Alejandra Castillo	Gerente de Transformación <i>Mindset</i> Innovación
Luis Andrade	Subgerente de Proyectos de Transformación
Lea Goryn	Gerente de Área de Innovación en la División de Gestión y Desarrollo Humano
Iván Román	Gerente de Experiencia de Colaborador
Renzo Rossi	Gerente Divisional de Gestión y Desarrollo Humano
Claudia Burga	Líder de Tribu de Canales Digitales y Socios
Sebastián Valera	Gerente de Transformación de Riesgos
Rocío Arboleda	Líder de Canales de Digitales
Alonso Galindo	Gerente de Arquitectura de TI
Carmen Taboada	Gerente de Desarrollo de Sistemas
Andrea Vicuña	Líder de Innovación

#### 4.2. Entrevistas a especialistas

Se utilizarán las entrevistas a especialistas, las cuales, Meuser & Nagel (1991) son analizadas como una forma específica de aplicar entrevistas semiestructuradas; además,

mencionan que en estas “el entrevistado tiene menor interés como persona que en su calidad de experto para cierto campo de actividad” (citado en Flick, 2007, p. 104). El objetivo de estas entrevistas es conocer la perspectiva de personas que han estado involucradas en algún proceso de transformación o tengan conocimientos del tema en el sector bancario o microfinanciero para que puedan brindar una opinión sobre los aspectos que consideren relevantes que una organización como MiBanco pueda tener. Para mayor información, la guía de preguntas se encuentra en el anexo L.

A continuación, se presenta una tabla con la relación de los especialistas entrevistados, su área de experiencia y el cargo que ocupan a la fecha.

**Tabla 1: Relación de especialistas entrevistados**

Especialista	Área	Cargo
Renato Rijavec	Transformación Digital	Gerente Comercial en Amicar
Alejandro Molinari	Financiamientos empresariales corporativos	Docente de la FGAD y Ex Gerente de Banca Corporativa del BCP
Rafael Hospina	Transformación Digital y Fintech	Director Global de Desarrollo de Negocios en EBANX y Docente de la UTEC
Gabriela Linares	Transformación Digital y Sector Financiero	Docente de la FGAD y Ex Agile Organization Discipline Manager - Transformation & Data del BBVA

## 5. Técnica de análisis

Continuando con el desarrollo de la investigación, en esta sección se presentarán las técnicas que permitirá realizar el análisis de la información que fue recogida en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los distintos actores que participaron en el desarrollo del proceso de transformación digital en MiBanco.

De acuerdo a lo mencionado por Yin (2011), el análisis de los datos en una investigación cualitativa consta de 5 fases: Compilación, Desmontaje, Reensamblaje, Interpretación y Conclusión. Estas 5 fases serán necesarias para procesar la información recopilada en las entrevistas realizadas, para luego obtener conclusiones a partir de ellas. En primer lugar, la

compilación de un conjunto ordenado de datos tiene por objetivo el “organizar los datos cualitativos de forma sistemática antes de iniciar el análisis formal” (Yin, 2011, p.182) Para cumplir esto, se realizó la transcripción de las entrevistas y se extrajeron citas de acuerdo a lo mencionado por cada uno de los entrevistados, las cuales fueron colocadas y ordenadas en una matriz en una hoja de cálculo.

La siguiente fase, la cual se denomina desmontaje de datos, consiste en “desensamblar los datos de alguna manera” (Yin, 2011, p.186) Estos datos desensamblados tendrán que ser codificados, esto significa que a “los elementos que parecen ser esencialmente similares se les asignará el mismo código” (Yin, 2011, p.187). Finalizado el ordenamiento de datos, se realizó la codificación de estos considerando los componentes y subcomponentes de los modelos de transformación y madurez digital. En el desarrollo de esta actividad se identificaron nuevos subcomponentes que no se habían considerado en ninguno de los modelos anteriores los cuales se encuentran detallados con su código correspondiente en el Anexo M. Esta asignación de códigos permitirá clasificarlos en distintas categorías para poder “examinar las características relacionadas de estos grupos y obtener información sobre ellos” (Yin, 2011, p.187)

En tercer lugar, culminado el desmontaje de datos y la codificación, sigue la fase de reagrupación de datos, la cual presenta 3 procedimientos que resultan importantes para el siguiente paso del análisis; en primer lugar, “realizar comparaciones constantes y cuestionando por qué podría haber considerado los elementos como similares o disímiles al reensamblar sus datos” (Yin 2011, p.197); en segundo lugar, “descubrir elementos que a primera vista parecían similares pero que, al examinarlos más de cerca, parecían inadaptados” (Yin, 2011, p.197); por último, “buscar explicaciones alternativas a las observaciones iniciales” (Yin, 2011, p.197). Para este punto, se identificaron ciertas similitudes en la información recolectada en distintos grupos, por lo que se procedió a reagrupar los datos dentro de los códigos más convenientes para tener la información asociada de una manera más precisa.

En cuarto lugar, al concluir la reagrupación de datos, se continúa con la interpretación de estos, la cual “exige un amplio uso de las habilidades interpretativas, que abarcan las partes críticas de los datos, así como sus significados más profundos” (Yin 2011, p.207). La última y quinta fase es la de conclusiones, la cual se caracteriza por “ser un tipo de afirmación global o una serie de afirmaciones que elevan los resultados de un estudio a un nivel conceptual superior o a un conjunto de ideas más amplio” (Yin 2011, p.220). Respecto a estas dos últimas fases, se presentarán detalladamente en los siguientes capítulos de la investigación.

## 6. Evaluación de validez y confiabilidad

Desde el punto de vista de Hernández et al. (2015), es conveniente tener distintas fuentes de información y métodos para la recolección de los datos de la investigación. Esta estrategia se denomina Triangulación de Datos y se caracteriza por realizar una indagación cualitativa en la cual el investigador posee una mayor riqueza y profundidad de datos que provienen de diferentes actores involucrados en el proceso y mediante la implementación de distintas técnicas de recolección de la información (Hernández et al., 2015). Asimismo, Ponce & Pasco (2018) mencionan que la estrategia de triangulación de datos se ejemplifica en estudios e investigaciones que buscan entender detalladamente el funcionamiento de una organización de un determinado sector, lo cual está alineado al objetivo principal de la presente investigación.

En ese sentido, se consideraron diversas fuentes de información con la finalidad de asegurar que la data releve lo que uno considera que se está relevando. Inicialmente, se realizó una validación del instrumento que permitió recolectar la información en las entrevistas individuales semiestructuradas. Para validar la guía de preguntas de las entrevistas se contactaron a 2 especialistas de transformación digital en el sector financiero peruano de manera que puedan brindar una opinión más completa sobre el tema de la investigación. La primera especialista que participó en la validación de la guía de preguntas fue Anabella Vite, Ex Analista de Transformación y Experiencia Senior de Banco Pichincha Perú con conocimiento de metodologías ágiles y transformación digital. La consulta se realizó el 11 de junio y brindó la retroalimentación mediante correo electrónico. La segunda especialista que brindó comentarios y recomendaciones acerca de la guía de preguntas fue Diana Verastegui, Ex Analista Sr. de Transformación del Modelo Operacional con conocimiento en transformación digital aplicada en el sector bancario. La reunión se realizó el 13 de junio, duró aproximadamente 45 minutos y con ambas especialistas se abordaron los siguientes temas:

- Modelo de Transformación Digital (componentes del modelo): Organización, Estrategia, Personas, Cultura, Tecnología, Cliente.
- Modelo de Madurez Digital (dimensiones del modelo): Estrategia, Organización, Cliente, Tecnología, Innovación, Operaciones y Ecosistema.

Por otro lado, como parte del ejercicio de triangulación de datos se realizó un contraste entre la teoría revisada, la información obtenida de los líderes de la organización y los comentarios y experiencias de los especialistas entrevistados.

## **7. Ética de la investigación**

Para finalizar con el presente capítulo, en este punto se menciona la incorporación de los principios de ética en la investigación. Al respecto, Ponce & Pasco (2018) consideran que esta “alude a la acción honesta y veraz en el uso y conservación de los datos que sirven de base a una investigación, así como en el análisis y comunicación de sus resultados” (p.143). En este sentido, en aras de respetar la integridad y la transparencia de la investigación en cuanto a los derechos de autor de la bibliografía utilizada a lo largo del trabajo se consideraron los estándares académicos de la Facultad de Gestión y del citado en formato APA.

En el caso de las personas entrevistadas, se les brindó un consentimiento informado para que lo lean y acepten, de manera voluntaria, las condiciones de la entrevista, donde mencionan que aceptan que esta sea grabada y que la información recopilada será utilizada únicamente para fines académicos y de manera confidencial. Este consentimiento se le brindó tanto a los líderes de MiBanco como a los especialistas.

Por último, considerando los principios establecidos por el Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú en su reglamento según el Título II-Capítulo II-Artículo 10º, los investigadores cumplieron con el respeto a las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad.

## **CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presentará el proceso de obtención de la información recolectada en el trabajo de campo y los hallazgos producto del análisis del proceso de transformación digital y la madurez digital de MiBanco categorizado por subcomponentes. Asimismo, se presentarán los hallazgos de la investigación realizada a 4 especialistas que se considerarán en la triangulación de las fuentes de información. Para poder analizar la información recolectada, se tomaron los componentes planteados en ambos modelos previamente mencionados y, posteriormente, se identificaron distintos subcomponentes en base a las entrevistas realizadas, los cuales se muestran con sus respectivos códigos y la agrupación de los mismos en los distintos componentes de los modelos se encuentran en el Anexo M.

### **1. Procesamiento de información recolectada en el trabajo de campo**

En el trabajo de campo de la presente investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a 12 actores clave participantes del proceso de transformación digital desarrollado en MiBanco en el año 2021. El principal objetivo de las entrevistas fue recolectar información primaria para conocer el desarrollo del proceso de transformación digital e identificar el nivel de madurez digital de la organización considerando los distintos componentes que conforman los modelos de Bumann & Peter (2019) y Valdez-de-León (2016). En este sentido, se contactaron a los líderes de las diferentes aristas o componentes en el banco en el periodo comprendido entre el 26 de junio y el 23 de julio. Para el posterior análisis de las entrevistas a los líderes del proceso de transformación digital, estas fueron transcritas y se agruparon de acuerdo a los componentes de los modelos; cabe resaltar que la guía de preguntas se realizó en base a esos componentes.

De los modelos se obtuvieron 13 familias (6 del modelo de transformación digital de Bumann & Peter, y 7 del modelo de madurez digital de Valdez-de-León), mientras que de las entrevistas realizadas a los 12 colaboradores de MiBanco se obtuvieron 538 citas (437 sin considerar 101 citas sobre las preguntas generales aplicadas a todos los entrevistados) que fueron categorizadas en 68 códigos (64 sin considerar las preguntas generales), los cuales se agruparon de acuerdo a los componentes de los modelos.

## 2. Análisis de entrevistas a MiBanco

En esta sección, se presentarán los hallazgos por cada componente que conforma el modelo de transformación digital de Bumann & Peter y, posteriormente, aquellos obtenidos considerando el modelo de madurez digital de Valdez-de-León. Asimismo, se mencionarán los subcomponentes que surgen a partir del análisis de las entrevistas realizadas.

### 2.1. Transformación Digital desarrollada en MiBanco

En el presente acápite, se expondrá el desarrollo de los subcomponentes comprendidos en los componentes del modelo de transformación digital de Bumann & Peter, el cual está conformado por seis componentes que se mencionarán a continuación: Estrategia, Organización, Cultura, Personas, Cliente y Tecnología. Cabe mencionar que estos se desarrollarán en base a los subcomponentes presentados en la figura 1 y de otros adicionales que se identificaron en el trabajo de campo realizado.

#### 2.1.1 Estrategia:

A partir de las entrevistas realizadas, respecto a la estrategia digital formulada de MiBanco, según, Antonio Muñiz, gerente de la división de transformación, esta presenta tres focos importantes. El primero tiene que ver con el desarrollo de los canales alternativos del banco, por ejemplo “toda la red de POS, la aplicación Culqui y Yape” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). El segundo foco, “desarrollar y potenciar los canales digitales que son el aplicativo móvil y *home banking*<sup>2</sup>” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Este desarrollo de canales contribuye con “la eficiencia de la organización y, además, con brindar una mejor experiencia a los clientes” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). El tercer foco son los ecosistemas, los cuales, junto con los canales mencionados anteriormente, permiten que el banco tenga capacidad para realizar “una evaluación centralizada del crédito, capacidad tecnológica y la conexión de todos los canales del banco, sean alternativos o de ecosistemas” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Adicionalmente, menciona que “la base de toda la estrategia es el cambio de *mindset*, lo cual logra que un equipo acostumbrado a trabajar de una manera, se autorrete, aproveche las nuevas tecnologías y se acople a la nueva forma de trabajo del banco que busca generar eficiencias y cumplimiento de objetivos” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021) para poder cambiar la forma de hacer las cosas. En este sentido, la estrategia formulada de MiBanco se desarrolla en base a los canales alternativos y digitales, los

---

<sup>2</sup> Home Banking es el servicio que le permite administrar su dinero a través de Internet, realizando consultas y operaciones bancarias con la mayor comodidad, en forma remota, desde cualquier lugar y en cualquier momento, contribuyendo de esta manera al mejor uso de su tiempo. (Banco Tierra de Fuego, s/f)

ecosistemas y el cambio de mindset. Por otro lado, como aspectos complementarios de la estrategia, se encuentra el propósito, los principios culturales, la aspiración, el “triple check” y estructuras ágiles, los cuales serán explicados en los componentes de organización y cultura.

En aras de comunicar la estrategia de la organización, MiBanco realiza eventos organizacionales como, por ejemplo, “Bienvenido a la cancha”, que es el “proceso de inducción para hablar de la dinámica de las agencias y los asesores, y de la estrategia ligada al propósito, los principios y la multicanalidad” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021), o “El Chasqui”, que es un “evento para comunicar la estrategia a todo el banco” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Además, se realiza la difusión del propósito y estrategia a través de los líderes “en cascada”, que se refiere a la “acción de difundir la estrategia desde el gerente general, gerentes de división y líderes de las tribus para llegar a los equipos, staff y agentes de MiBanco de manera descentralizada” (Castillo, comunicación personal, 28 de junio de 2021). Con las acciones previamente mencionadas, Muñiz indica que “toda la gente del Staff y la gente de la red de agentes tienen presente, con claridad, la estrategia, sobre todo qué rol juegan ellos, porque son justamente la primera fuente de experiencia del cliente” (comunicación personal, 30 de junio de 2021).

Por otra parte, respecto a la disponibilidad de recursos suficientes, Luis Andrade, Subgerente de proyectos de transformación, comenta que “no todos los recursos son de planilla, hay varios equipos que trabajan con externos como la experiencia del cliente o los equipos de TI” (comunicación personal, 24 de junio de 2021). Además, Lea Goryn, Gerente del Área de Desarrollo Humano, comenta que se apoyaron de consultoras para el diseño de la aspiración, los propósitos y principios, así como también para la transformación digital con la creación de soluciones digitales que requieren distintos tipos de herramientas e innovación (comunicación personal, 01 de julio de 2021). Por último, Renzo Rossi, Gerente Divisional de Gestión y Desarrollo Humano, añade que “han contratado proveedores para que programen las aplicaciones que se idearon y diseñaron con el talento interno” (comunicación personal, 12 de julio de 2021).

También, como parte de la estrategia de MiBanco, los entrevistados mencionaron que, “en general el banco tiene un equipo muy curioso que está detrás de las nuevas tendencias desde los diferentes frentes, retando permanentemente a la organización para mantenerla actualizada y en línea con lo último que hay a nivel mundial” (Castillo, comunicación personal, 28 de junio de 2021). Por ejemplo, “la división de Transformación se encuentra en constante exploración de información sobre oportunidades que existen en el mercado desde el rol tecnológico y desde el rol metodológico” (Castillo, comunicación personal, 28 de junio de 2021). Asimismo, Andrade señala que “siempre están viendo nuevas teorías, tendencias o lo que dicen algunos especialistas

del sector relacionado a la transformación para adaptarlo o tropicalizarlo a la realidad de MiBanco” (comunicación personal, 24 de junio de 2021). Esta exploración se puede realizar de diferentes maneras, siguiendo la estrategia denominada Open Innovation, la cual según Andrade les permite “combinar el conocimiento interno del banco con conocimiento externo que es adquirido mediante la participación del banco en conferencias, seminarios o foros internacionales con organizaciones del sector en los cuales comparten sus experiencias y buenas prácticas” (comunicación personal, 24 de junio de 2021). También, mediante reuniones con proveedores estratégicos como IBM o Visa, revisión de revistas de innovación como Venture Capital, entre otros. Finalmente, Sebastián Valera, Gerente de Transformación de Riesgos, comenta que “realizar la búsqueda de tecnología y cosas nuevas que salen en el mercado y que están funcionando, como también conocer cómo pueden utilizarla y probarla en algún proceso o servicio, los mantiene activos” (comunicación personal, 09 de julio de 2021).

Aparte de los cuatro subcomponentes previamente mencionados, Muñiz comenta que “la estrategia se mantiene a lo largo del tiempo y lo que cambia son las acciones que se realizan en el banco para acelerar el cumplimiento de objetivos o la digitalización de algún proceso” (comunicación personal, 30 de junio de 2021), con mayor razón a raíz de la pandemia que, según Castillo, propició que haya un “gran salto en temas de usabilidad y adopción de las aplicaciones por parte de los clientes” (comunicación personal, 28 de junio de 2021). En esta línea, Muñiz añade que, con la llegada de la pandemia, “el renglón de hacer que los clientes usen el aplicativo fue cambiado a hacer que este se utilice para más cosas como ver el saldo o hacer un reclamo, y no solo para pedir créditos” (comunicación personal, 30 de junio de 2021).

### **2.1.2 Organización**

En el componente de organización, se pudo determinar que MiBanco establece asociaciones y relaciones con distintas organizaciones del mercado. Andrade menciona que mantienen una alianza con Uber con la finalidad de brindarle a los conductores que operan en esta empresa un producto especializado (comunicación personal, 24 de junio de 2021). Castillo indica que esta relación se basa en que el “socio conductor de Uber obtenga un financiamiento oportuno e inmediato al ser socio de esta empresa y por tener un historial en la misma, y utilicen el dinero para la mejora del vehículo o actividades necesarias para el servicio” (comunicación personal, 28 de junio de 2021). Por otro lado, Andrade también comenta que con Alicorp se están trabajando ciertos puntos enfocados en los clientes de esta organización para que puedan obtener un financiamiento para la compra de ciertos productos o servicios específicamente de Alicorp (comunicación personal, 24 de junio de 2021). Además de estos ejemplos, Muñiz añade que, desde el foco de la sostenibilidad, “en responsabilidad social, trabajan con municipalidades para

realizar programas de educación financiera a los vecinos o mercados de la localidad” (comunicación personal, 30 de junio de 2021).

Como parte de la colaboración con socios digitales, Claudia Burga, Líder de tribu de canales digitales y socios, comenta que se encuentran trabajando con “Yape y Culqi, empresas del grupo Credicorp, con quienes se está construyendo y complementando el ecosistema digital de los clientes brindando herramientas adicionales para sus negocios” (comunicación personal, 01 de julio de 2021). Finalmente, varios entrevistados comentan que el Banco de Crédito del Perú (BCP) es el principal aliado del banco ya que “comparten el conocimiento y experiencia del proceso de transformación de este” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021) y, desde la parte tecnológica, “comparten contratos para proveedores de software o licencias y ven cómo se implementan las tecnologías para luego ajustarlas a la realidad de MiBanco” (Taboada, comunicación personal, 23 de julio de 2021).

Acerca de la agilidad organizativa, durante el periodo 2021, en MiBanco optaron por empezar con “la implementación de tribus las cuales permitieron generar una manera de trabajo mucho más ágil y colaborativa” (Andrade, comunicación personal, 24 de junio de 2021). Como lo menciona Burga, actualmente se encuentran en un “proceso de adaptación como organización a una nueva forma de trabajar con el despliegue de las tribus” (comunicación personal, 01 de julio de 2021). Esta nueva estructura “surge con el objetivo de mejorar el tiempo de llegada al mercado (*time to market*), empoderando a los equipos para que cumplan con sus funciones de una manera más rápida y efectiva, cambiando el *mindset* de toda la organización y brindando una mejor experiencia al cliente” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Sin embargo, Andrade considera que “se está haciendo un buen trabajo con la implementación de la nueva estructura, pero obviamente del lado de las personas al inicio es chocante y lo puedo asegurar desde mi experiencia personal” (comunicación personal, 24 de junio de 2021).

En la misma línea, hasta el momento se han formado cuatro tribus: Canales Digitales y Socios, Ecosistemas de Negocios, Canal Tradicional, y Productos y Segmentos; “pero el apetito de MiBanco es formar más tribus en lo que queda del año y para el 2022 alcanzar un nivel de forma de trabajo diferente y transformada” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Sin embargo, como lo menciona Castillo, “esto no significa que la organización completa se va a convertir en tribus, sino que van crearse tribus específicas de acuerdo a la prioridad estratégica del banco mientras otro grupo seguirá trabajando de manera tradicional, siguiendo un modelo híbrido de trabajo” (comunicación personal, 28 de junio). De acuerdo a lo mencionado por los colaboradores que son miembros de la División de Transformación, se identificó que la priorización de creación de las tribus se realizó en base a un tema estratégico, considerando en

primer lugar las “áreas y las divisiones Core de MiBanco vinculadas al lado comercial del negocio, debido a que en un escenario actual (pandemia) es necesario alinearse al mercado trabajando de una manera más ágil para brindar respuestas más rápidas a sus clientes” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio 2021). Por ello, la primera tribu que se constituyó fue la de Canales Digitales y Socios y “la expectativa era gestionar los canales digitales como la web, el aplicativo móvil (app) de MiBanco y Urpi que es el dispositivo digital de atención que usan los asesores” (Castillo, comunicación personal, 28 de junio de 2021).

Por otro lado, respecto a la colaboración interfuncional, “cada tribu se encuentra conformada por colaboradores con diversos roles multidisciplinarios que están relacionados con todo el banco” y deben cumplir un objetivo específico “siguiendo la metodología Scrum, la cual permite tener reuniones diarias de quince minutos en las que comentan las actividades que realizaron el día anterior, las que van a realizar, y si se presenta algún inconveniente para que puedan solucionarlo” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio 2021).

Finalmente, en el subcomponente de emprendimiento corporativo, Valera comenta que se utilizará *Design Thinking* para “la validación y captura de información del negocio, buscando una herramienta que les permita entender cómo involucrar al cliente para que se sienta cómodo y brinde información certera” (comunicación personal, 09 de julio de 2021). Además, menciona que existe un “equipo que trabaja con metodologías de innovación, el cual busca nuevas tecnologías, las prueba y las trabaja mediante un framework ágil para retar modelos y procesos” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021); es así que, este modelo de trabajo otorga mayor autonomía a los participantes, se logra un ambiente más horizontal, brinda mayor empoderamiento y existe mayor sinergia y comunicación entre toda la organización” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021).

### **2.1.3 Cultura**

En base a lo comentado por Iván Román, Gerente de Experiencia de Colaborador, la cultura de MiBanco “es muy colaborativa y cercana, ya que permite que los colaboradores se expresen con libertad y sean ellos mismos” (comunicación personal, 08 de julio de 2021). Por otra parte, Rossi considera que no existe una cultura digital, ya que “no circunscribiría la cultura al hecho de trabajar de manera remota, sino que esta se mantiene y lo que cambia son las formas de llegar al colaborador” (comunicación personal, 12 de julio de 2021), tal como menciona Goryn, que “en pandemia se adaptó el programa “*Pachikuy*” para poder dar tarjetas de agradecimiento entre colaboradores de manera digital” (comunicación personal, 01 de julio de 2021). Este programa significa la “acción de dar gracias en quechua y consta de la entrega de 3 tarjetas de

diferentes categorías: extraordinario, el bien hecho y el gracias y cada una se usa dependiendo del impacto que el comportamiento del colaborador ha tenido” (comunicación personal, 01 de julio de 2021).

Acerca del subcomponente de libertad para experimentar, se determinó que los colaboradores tienen la oportunidad de hacerlo desde la posición en la que se encuentren, ya que, “la organización fomenta la ruptura de los paradigmas del trabajo rutinario de los colaboradores, incentivándoles la curiosidad de hacer las cosas de una manera distinta e innovadora” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio 2021). De esta manera, aprenden mientras experimentan, reciben capacitaciones y cursos de innovación para motivar su curiosidad “teniendo la oportunidad de participar en premios individuales y grupales en los cuales las ideas más innovadoras son las ganadoras” (Rossi, comunicación personal, 12 de julio de 2021). Asimismo, Andrea Vicuña, líder de Innovación, considera que “en el banco hay mucho espacio para que los colaboradores aporten buenas ideas, teniendo en cuenta que cuando el equipo se encuentra concientizado y comprometido el tiempo para experimentar mejora muchísimo” (comunicación personal, 20 de julio de 2021).

En relación con lo previamente mencionado, MiBanco fomenta una cultura del fracaso, ya que trabajan un concepto denominado “prueba y aprende”, lo que significa “aprende, ve escalando y si te equivocas lo corriges, considerando los errores como oportunidades para seguir mejorando” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021; Vicuña, comunicación personal, 20 de julio de 2021). Los líderes han aprendido a manejar la dificultad y los momentos difíciles “con mucha paciencia y compasión, entender que la otra persona, equipo, grupo de equipos o grupo de personas están haciendo lo mejor que pueden, y todos se están esforzando de la mejor manera, poniendo lo mejor de sí” (Rossi, comunicación personal, 12 de julio de 2021). Por ello, los errores no son castigados ni sancionados, sino que optan por aprender de ellos, valorando el esfuerzo y la experiencia adquirida que antes no se tenía.

Los dos subcomponentes desarrollados anteriormente son complementados por el fuerte compromiso de la dirección y fuertes líderes digitales. Según Castillo (comunicación personal, 28 de junio de 2021), los líderes de MiBanco se caracterizan por “saber empatizar con su equipo de trabajo y tiene la capacidad de solución rápida de impedimentos”. Además, “son personas que están retándose de forma diferente, no son conformistas, tienen pasión por lo que hacen y buscan siempre hacer algo disruptivo” (Román, 08 de julio de 2021). En adición, Vicuña comenta que en la organización algunos colaboradores, aparte de las funciones asignadas en su puesto, asumen el papel de coach de innovación, quienes cumplen “el rol de facilitar sesiones de ideación cuando se presentan retos, dolores o necesidades dentro de un área o a nivel de organización; cuentan con

herramientas que llevan a la práctica en estas sesiones y buscan resolver los retos” (comunicación personal, 20 de julio de 2021). En contraste, Rossi considera que en MiBanco existen líderes, sin catalogarlos como digitales, ya que todos tienen los mismos objetivos mencionados anteriormente, no obstante, “hay algunos que trabajan con temas más digitales que otros, pero en esencia, todos son líderes” (comunicación personal, 12 de julio de 2021).

Por otro lado, aparte de los subcomponentes que se presentan en el modelo, se considera relevante agregar dos subcomponentes que se han identificado y determinado en base a los hallazgos del trabajo de campo. En primer lugar, se presenta el propósito, la aspiración y los principios culturales como un subcomponente nuevo. En este sentido, los colaboradores consideran que el propósito de MiBanco es “transformar vidas y escribir juntos historias de progreso” (Rossi, comunicación personal, 12 de julio de 2021) y “guía todo lo que los colaboradores del banco hacen, considerando el cuidado por el cliente y el interés por ver a ese cliente progresar” (Goryn, comunicación personal, 01 de julio de 2021). Respecto a la aspiración, según Rossi, es “ganarse el corazón y la confianza de todo peruano que se atreva a progresar” (comunicación personal, 12 de julio de 2021). Esta aspiración está relacionada al lineamiento denominado “Triple Check”, el cual busca “que todas las acciones que realicen tienen que ser buenas para el cliente, para el colaborador y para el banco, de no cumplir con uno, no se hace” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Además, Román comenta que el banco presenta cinco principios culturales, de los cuales dos están alineados a la transformación y el mundo digital: en primer lugar, “Innomejoramos”, en el cual se menciona que se innova para mejorar, siendo proactivos, adaptables y simples; y, en segundo lugar, “Cuidamos” que está vinculado a la identificación de lo que le falta a la persona y cómo deben conectar con ella en un contexto de pandemia y conexiones digitales. Respecto a los otros tres principios, se presenta el “Asesoramos”, que habla de conocer profundamente a las personas y por ello dan mejores asesorías; “Jugamos Limpio”, porque son ejemplo de integridad; y “Cooperamos”, porque logran resultados que perduran, colaborando unos con otros y asumiendo riesgos responsablemente (comunicación personal, 08 de julio de 2021).

En segundo lugar, se identificó el subcomponente referido a los símbolos y rituales, los cuales son un reflejo de la cultura del banco como el Campanazo, utilizado para contar buenas noticias (Goryn, comunicación personal 01 de julio de 2021) o felicitar los logros (Andrade, comunicación personal, 24 de junio de 2021); tienen “espacios en el Workplace, una plataforma digital, para reconocer a los mejores colaboradores” (Román, 08 de julio de 2021); y, como se mencionó anteriormente, “Pachikuy” digital para dar las gracias. Adicionalmente, Carmen Taboada, gerente de Desarrollo de Sistemas, comenta que “cuando ingresa algún colaborador al

banco, lo primero que se envía es “Bienvenido a la familia MiBanco” y todo el mundo se trata de compañeros” (comunicación personal, 23 de julio de 2021).

#### **2.1.4 Personas**

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que, en relación a este componente, como menciona Goryn, es necesario que los colaboradores cuenten con habilidades digitales ya que “trabajarán en resolver soluciones para los demás, y ser capaces de trabajar con términos como innovación, transformación y agilidad” (comunicación personal, 01 de julio de 2021). Considerando lo previamente mencionado, MiBanco brinda a los colaboradores educación para el desarrollo de nuevas habilidades. Rossi menciona que cuentan con una plataforma calificada como “universidad virtual en la que pueden acceder a distintos cursos donde, por ejemplo, se encuentran temas como transformación digital, de esta manera, todos pueden familiarizarse con las teorías que se utilizan accediendo a lecturas, videos, webinars y demás” (comunicación personal, 12 de julio de 2021). En esta línea, Román añade que están generando un “portafolio de soluciones y aprendizaje para que los colaboradores lo vayan consumiendo según su necesidad o también de forma obligatoria” (comunicación personal, 08 de julio de 2021), ello con la finalidad de que “todos puedan contar con las herramientas necesarias para implementar la transformación digital a través de la agilidad en módulos de Credicorp y propios de MiBanco” (Román, comunicación personal, 08 de julio de 2021).

Por otro lado, el rol denominado “coach de innovación”, que asumen algunos colaboradores voluntarios del banco, ha permitido que se forme una comunidad de coaches de innovación que, según Rossi, en la actualidad, aproximadamente están por encima de las 60 personas con lo cual se busca generar mucho más valor a todas las ideas que se puedan dar (comunicación personal, 12 de julio de 2021). Además, Castillo comenta que, en los próximos meses, se planea abrir un curso de innovación que se encuentre habilitado dos veces al año de manera voluntaria, en el cual “el colaborador principiante y curioso tendrá que matricularse para poder acceder al aula virtual, y terminado el curso, se realizará una evaluación del desempeño del colaborador en este” (comunicación personal, 28 de junio de 2021). Para poder ser parte de este rol, “tienen dos requisitos, cumplir con el perfil: ser docente o tener muchas habilidades para la facilitación, y, por otro lado, llevar un curso de introducción a la innovación, respecto a tendencias, metodologías, técnicas, etcétera” (Vicuña, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

En el caso del subcomponente de acuerdos de trabajo flexibles, Vicuña comenta que en el banco “se conversaba sobre la idea de implementar el trabajo remoto una vez a la semana y no

sabían si iba a funcionar, pero en el área de innovación, el impacto en el cumplimiento de objetivos ha sido positivo” (comunicación personal, 20 de julio de 2021). Además, menciona que la división de “Gestión y Desarrollo Humano fue un aliado increíble durante todo el proceso que han vivido pasando del trabajo presencial a remoto junto al área de Tecnología de la Información, porque ambos plantearon lineamientos que ayudaron a alcanzar y superar los objetivos” (Vicuña, comunicación personal. 20 de julio de 2021). En esta línea, Taboada añade que “aquello que le tenían temor y vieron como barreras, cuando las aplicaron y funcionaron, reforzaron la confianza en los colaboradores” (comunicación personal, 23 de julio de 2021). De esta manera, Román afirma que van a “regresar a un trabajo híbrido, por lo que verán qué herramientas deben brindar en los espacios dentro de las oficinas y se pueda convivir lo digital con lo presencial” (comunicación personal, 08 de julio de 2021).

Este nuevo trabajo flexible, según Valera, ha permitido identificar ciertos beneficios, ya que “el hecho de no tener que trasladarse y empezar reuniones temprano, cronometrarlas y de esta manera hacer un uso más efectivo del tiempo, ha aumentado la productividad” (comunicación personal, 09 de julio de 2021). Como lo indica Castillo, “parte del costo de trabajo remoto fue que los colaboradores se acostumbren a trabajar frente a una pantalla, participando virtualmente en sesiones de *Pachikuy* o innovación con otras personas u organizaciones y adoptando nuevas habilidades que los ayuden a trabajar en agilidad” (comunicación personal, 28 de junio de 2021). Además, Castillo añade que se hacen “esfuerzos para respetar los horarios de los colaboradores e incentivar las pausas activas y tiempos de almuerzo con iniciativas transversales, tratando de mantener una buena satisfacción al no permitir que haya personas trabajando hasta tarde” (comunicación personal, 28 de julio de 2021).

En adición, en este componente se identificaron dos nuevos subcomponentes a partir de las entrevistas. En primer lugar, se identificó que la transformación digital ha contribuido con el desarrollo de nuevas habilidades “técnicas y/o blandas, que son las más importantes” (Goryn, comunicación personal, 01 de julio de 2021), ya que el desarrollar cursos y proyectos relacionados a innovación y transformación “despierta en los colaboradores la curiosidad y la oportunidad de realizar las tareas con ciclos de entrega de valor mucho más cortos” (Román, comunicación personal, 08 de julio de 2021). Adicionalmente, Muñiz identifica que, con la transformación digital, “se logran mejores células de trabajo más empoderadas que tienen capacidad de resolver problemas o dolores de los clientes por su cuenta”; además, impacta en la vida personal de los colaboradores, como el caso de Castillo, quien comenta que con la agilidad y la transformación, “logró que su hijo utilice metodologías ágiles y mejore su rendimiento escolar” (comunicación personal, 28 de junio de 2021).

En segundo lugar, existe una oportunidad de desarrollo profesional en el banco, ya que, por un lado, considerando lo mencionado en párrafos anteriores, el colaborador puede desarrollar distintas habilidades mediante el acceso a herramientas de capacitación voluntaria como también de aprender nuevas cosas mediante la experimentación que puede aplicar en el día a día. En esta línea, Goryn mencionó que “en MiBanco los colaboradores tienen oportunidades de desarrollo profesional al trabajar en diversos proyectos donde aprenderán cosas nuevas y diferentes, considerando que con el tiempo se pueden complementar con una oportunidad de ascenso laboral” (comunicación personal, 01 de julio de 2021). En esta línea, “hay mucha oportunidad en la medida que tengan ese apetito por hacerlo, si quiere mejorar sus habilidades y transformarse” (Castillo, comunicación personal, 28 de junio de 2021); así, “las oportunidades de desarrollo son un compromiso que tiene MiBanco y los líderes deben brindar soporte, conocimiento, herramientas, beneficios y elementos para que cada uno se desarrolle” (Rossi, comunicación personal, 12 de julio de 2021). De esta manera, Rossi sostiene que estas oportunidades y apetito permiten que, independientemente del puesto, “sean seres humanos, profesionales y colaboradores del país como prioridad” (comunicación personal, 12 de julio de 2021).

### **2.1.5 Cliente**

Para el componente de los clientes, según Rocío Arboleda, líder de canales digitales, “por muchos años el único canal de atención fue el tradicional mediante la atención por ventanilla, lo cual limitaba a los clientes que tenían que recurrir a pagar su crédito en una determinada hora, formando colas enormes y perdiendo tiempo” (Arboleda, comunicación personal, 13 de julio de 2021). En la actualidad, han optado por “brindar al cliente nuevos canales de atención, poniendo a su disposición un aplicativo móvil, la página web de MiBanco, entre otros canales que surgen con la finalidad de facilitarles la vida” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021). Por ejemplo, el cliente desde la página web del banco “accederá a una zona transaccional denominada “HomeBanking” en la que podrá realizar operaciones como aperturas de cuenta, revisión del saldo de su cuenta, pago de cuota de su crédito, entre otros a través de la banca por internet” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021). Entonces, MiBanco ha implementado canales híbridos de interacción con el cliente, ya que, de acuerdo a lo mencionado por Burga, “la transformación digital ha facilitado la creación de los canales digitales y se han complementado con el canal tradicional, formando así un banco multicanal” (comunicación personal, 01 de julio de 2021).

Por otro lado, Valera menciona que “han trabajado mucho para utilizar la información que obtienen de sus clientes de la manera más apropiada con la aplicación de modelos estadísticos y con ello poder desarrollar productos y servicios enfocados en la mejora de la experiencia del

cliente” (comunicación personal, 09 de julio de 2021). En la misma línea, “cuando los colaboradores ingresan información del cliente al sistema, áreas como analítica y riesgos pueden jalar la información para evaluar la mejora de las políticas, realizar mejores ofertas y comunicarse mejor con el cliente” (Arboleda, comunicación personal, 13 de julio de 2021). Entonces, la información y análisis de los clientes es un subcomponente que se considera en MiBanco.

Adicionalmente, “el cliente se ha vuelto más exigente al comprender con claridad la manera más sencilla de acceder a los servicios del banco desde los canales digitales, por ello, empieza a pedir más cosas con la finalidad de simplificar la operación que le corresponda realizar con MiBanco” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021). En ese sentido, los entrevistados consideran la experiencia del cliente como un aspecto muy relevante, ya que “el cliente presenta necesidades todos los días y, si el banco está ahí para resolverlas y satisfacerlas de una manera rápida y simple con ayuda digital, el cliente va a estar satisfecho y, por ende, mejorará su experiencia” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021).

En relación con lo mencionado en el párrafo anterior, se pudo identificar el subcomponente relacionado a la participación del cliente en el desarrollo de producto y servicios, porque los colaboradores comentan que para “el desarrollo de nuevos productos o la incorporación de nuevas funcionalidades en el app, deben de realizar pruebas de usuario (*user test*), lo que significa que no pueden poner en producción nada que no haya sido testeado con el cliente” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021). El criterio que consideran para seleccionar a los clientes que participan en las pruebas de usuario, de acuerdo a lo indicado por Burga, “depende del objetivo del nuevo producto o la nueva funcionalidad, así como también del público objetivo al que se dirigen y en base a la información recolectada, elaboran un resumen considerando los hallazgos encontrados y las oportunidades de mejora” (comunicación personal, 01 de julio de 2021).

### **2.1.6 Tecnología**

Respecto al componente de tecnología, MiBanco ha explotado nuevas tecnologías para beneficiar la eficiencia, el uso de data, el análisis de información, potenciar canales de atención y comunicación y mejorar la seguridad de la información; de esta manera, según Andrade, “dan apertura a que puedas generar cosas por los nuevos canales y que estos respondan de mejor manera de cara al cliente y al colaborador” (comunicación personal, 24 de junio de 2021); en esta línea, Galindo, Gerente de Arquitectura de Tecnología de la Información, comenta que “MiBanco ha pasado de tener 19 o 20 aplicaciones a tener 50, de las cuales 20 o 30 significan tecnologías nuevas, que alguien tiene que administrar, conocerlas, desarrollarlas” (comunicación personal, 30

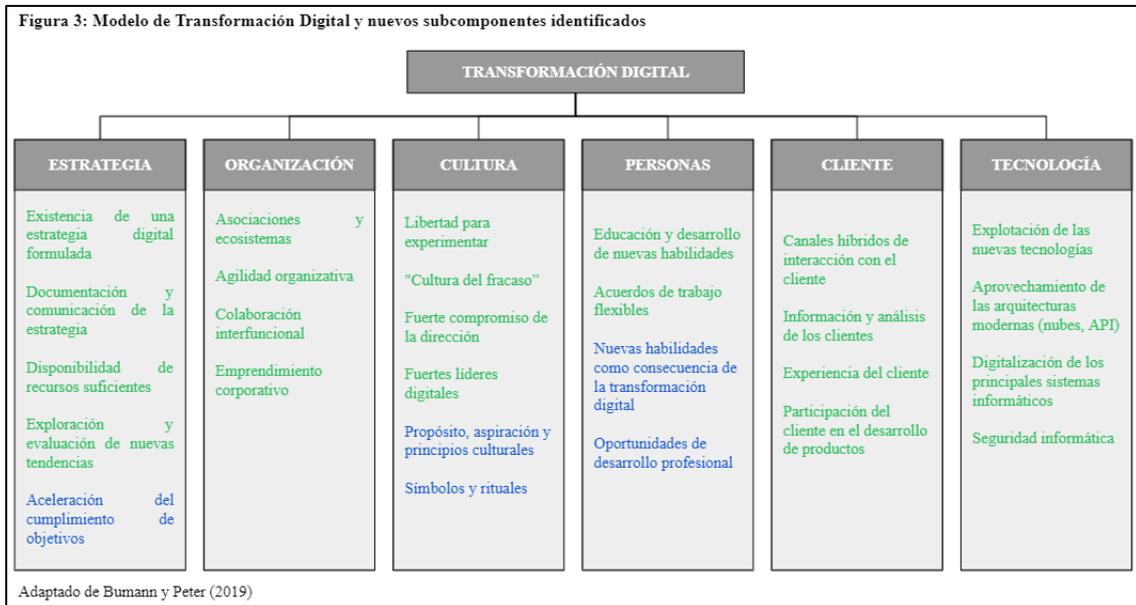
de junio de 2021) con las cuales han obtenido buenos resultados. Es así que Taboada comenta un ejemplo de estas aplicaciones como lo es *Urpi*, una aplicación que sirve de ayuda para los asesores de MiBanco para poder hacer su trabajo más eficiente. Adicionalmente, Galindo menciona que se ha implementado robotización, se han automatizado tareas, se han implementado arquitecturas modernas, y en este aspecto Taboada, menciona que “el soporte se apoya en proveedores cloud, como Oracle y Azure, sin la necesidad de tener personas dentro del banco que monitoreen los servicios verificando que estén disponibles” (comunicación personal, 23 de julio de 2021). Además, “hay especialistas con los que han definido modelos de gobierno y han aprovechado sinergias con el BCP, lo que aportó conocimientos para llevar a cabo proyectos que utilizan la nube” (Galindo, comunicación personal, 30 de junio de 2021).

Luego, en el caso de la digitalización de los principales sistemas informáticos, se han implementado tecnologías para la “gestión de datos del banco tales como Data Lake, Data Mart y Data Warehouse, los cuales han ayudado a, por ejemplo, que los equipos se dediquen más a analizar datos que a extraerlos” (Valera, comunicación personal, 9 de julio de 2021). Estas herramientas permiten, según Valera, “tener la información consolidada, organizada, validada y que pueda ser accedida a través de herramientas analíticas” (comunicación personal, 9 de julio de 2021), resulta importante para el banco “tener un repositorio que permita procesar volúmenes grandes información, porque están empezando a trabajar con tecnologías que permiten incluir miles de variables” (comunicación personal, 9 de julio de 2021).

Por último, consideran que, al ser un banco que maneja grandes cantidades de información de sus clientes, la seguridad informática, según Galindo, es una prioridad para el banco hoy en día porque las organizaciones del sector bancario peruano que han migrado a modelos digitales han tenido graves problemas de seguridad, ya que terminan estando más expuestos al ataque (comunicación personal, 30 de junio de 2021). En este sentido, Taboada afirma que el banco realiza ciertas acciones para la seguridad de la información, entre ellas “las plataformas de identidad de cliente para las aplicaciones, lo cual incluye un componente de biometría facial para identificar a las personas mediante un producto a FacePhi, y las firmas digitales” (comunicación interna, 23 de julio de 2021); además, existen 3 unidades encargadas únicamente de la seguridad del banco: “Seguridad de información, que define los lineamientos corporativos; ISOC, que define con qué herramientas van a controlar y monitorear; y Sistemas, que ejecuta las instalaciones de antivirus, avances tecnológicos, etcétera” (Galindo, comunicación interna, 30 de junio de 2021).

En base a lo mencionado en esta sección, posteriormente desarrollará un análisis de cada uno de los componentes y subcomponentes propuestos por el modelo e identificados en base a las

entrevistas, con la información recolectada a partir de las mismas. A continuación, se presenta un gráfico detallando cada uno de estos. Los subcomponentes de color verde son aquellos que propone el modelo original y, en base a la información de las entrevistas realizadas, se determinó que son cumplidos por la organización. Por otro lado, los subcomponentes de color azul son aquellos que se identificaron en base a las entrevistas y se incorporaron al modelo.



## 2.2 Madurez Digital

En esta sección, se presentarán los principales hallazgos por cada dimensión del modelo de madurez digital de Valdez-de-León, detallando las subdimensiones que lo componen. Cabe resaltar que sólo se profundizará en la descripción de las dimensiones y/o subdimensiones que no se han especificado o descrito, en base al modelo de transformación digital de Bumann & Peter, en el punto anterior. Asimismo, es relevante mencionar que en la descripción de cada dimensión se detallan los puntos nuevos que se desarrollarán, en caso corresponda, y se especificará aquellos que ya fueron mencionados en el modelo de transformación para evitar caer en redundancia por su similitud. Por otro lado, la identificación del nivel de madurez digital de cada una de las dimensiones del modelo se basa en la guía de características detalladas en los anexos del documento elaborado por el autor.

### 2.2.1 Estrategia

Con respecto a la dimensión de la estrategia del modelo de madurez digital, esta presenta las subdimensiones de visión, gobernanza, planeación y gestión de procesos, de los cuales se

considera que las dos primeras podrían reemplazarse por aspiración y liderazgo, respectivamente, ya que a partir de las entrevistas realizadas y las consideraciones del modelo de Valdez-de-León serán de mayor utilidad para la identificación del nivel de madurez de la dimensión. Respecto a la aspiración y liderazgo, estas se desarrollaron en el componente de cultura del modelo de transformación digital; mientras que la planificación y gestión de procesos, se refiere a lo que fue detallado en el componente de estrategia respecto a la gestión de los canales y ecosistemas. En esta línea, cabe resaltar que “la estrategia es algo diseñado con anticipación, producto de un aprendizaje y que cambia permanentemente” (Castillo, comunicación personal, 28 de junio de 2021). Además, Valera comenta que es necesario “pasar a un modelo de trabajo mucho más colaborativo donde se sienten en una mesa y participen durante todo el proceso” (comunicación personal, 09 de julio de 2021), de esta manera, se impulsan los procesos en una dirección adecuada, “existe mayor empoderamiento, más sinergia y comunicación entre toda la organización” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021).

### **2.2.2 Organización**

En la dimensión de organización, se presentan tres subdimensiones que fueron desarrolladas en el apartado de los hallazgos del modelo de transformación digital. La primera se refiere a los cambios en la cultura, la cual fue descrita en el componente de cultura; en segundo lugar, la estructura fue descrita en el componente de organización; y, finalmente, el entrenamiento y gestión del conocimiento fueron descritos en el componente de personas con la educación y desarrollo de nuevas habilidades.

### **2.2.3 Cliente**

Respecto a la dimensión de cliente, se presentan los nuevos beneficios creados en la experiencia del cliente, lo cual tiene que ver con el mayor uso de los canales digitales y alternativos que fueron descritos en el componente de cliente del modelo anterior. Por otro lado, con la incorporación de los canales digitales, percibieron que “el cliente está mucho más dispuesto a ir a un mundo digital y utilizar los canales digitales de lo muchos pensaban” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021). Sin embargo, también identificaron que “los canales digitales en algún momento se convierten en un dolor para el cliente si no se les enseña cómo deben usarlos” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021).

Es así que el rol del asesor se transforma y “termina asumiendo un rol muy importante y crucial en este proceso al ser ahora un asesor digital para que los clientes se adapten a los nuevos canales de atención” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021). De esta manera, el asesor, quien es “el que interactúa con el cliente, lo evalúa, le cobra y lo atiende” (Valera,

comunicación personal, 09 de julio de 2021), deja de ser quien inicie el *customer journey* (viaje del cliente) y pasa a ser un capacitador para que “los clientes volteen cada vez menos a él y que a través de celular puedan resolver sus problemas, hacer sus operaciones y rompan esta dependencia” (Burga, comunicación personal, 01 de julio de 2021). Por todo ello, “al mantener mayor cercanía con los clientes, le corresponde asumir el rol de asesor financiero más allá de sólo ofrecer servicios, porque, de lo contrario, la organización no logrará su objetivo de construir a futuro el autoservicio de sus clientes mediante los canales digitales” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021).

#### **2.2.4 Ecosistema**

Con respecto a la dimensión de ecosistema, las subdimensiones detalladas en el modelo fueron descritas en el componente de organización con el subcomponente de asociaciones y ecosistemas, por lo que, para no caer en redundancia, no se desarrollará en este acápite.

#### **2.2.5 Operaciones**

En la dimensión de operaciones, se menciona la subdimensión de capacidades que apoyarán la provisión del servicio, estas fueron descritas en el componente de personas en el subcomponente de educación y desarrollo de nuevas habilidades, detallado en párrafos anteriores. Luego, en base a las entrevistas realizadas, se determina que las operaciones de MiBanco han cambiado, ya que pasaron de atender en un solo canal tradicional operado por agencias mediante asesores de servicio a una operatividad más digital, automatizada y flexible, la cual es multicanal gracias a la implementación de diversas plataformas digitales tanto para los colaboradores de la compañía como para los clientes de esta, esto busca ser consolidado y, “para el 2022, ya hablar más del concepto de omnicanalidad” (Muñiz, comunicación personal, 30 de junio de 2021). La omnicanalidad es algo a lo que aspiran llegar, ya que en la actualidad “no está totalmente orquestado, porque no se puede iniciar un proceso por un canal y terminarlo por otro, lo ideal es que el cliente debería poder buscar su ciclo de atención por cualquier canal y aún no se logra ello” (Valera, 09 de julio de 2021).

En esta línea, Andrade comenta que el cliente de MiBanco ha sido impulsado por la pandemia para “trabajar con temas más digitales y remotos, lo que significa que no hay tanta gente atendiendo en agencias, sino que se refuerzan más canales como el call center o se contactan con los asesores a través de Zoom o Whatsapp” (comunicación personal, 24 de junio de 2021). Por otro lado, los asesores de MiBanco también cuentan con una plataforma para hacer su trabajo

más eficiente; según Muñiz, “la plataforma *Urpi* ayuda a los asesores a hacer un ruteo inteligente, indica la manera más eficiente de hacer su recorrido para atender a sus clientes y ver quienes se encuentran con más predisposición a contratar un crédito” (comunicación personal, 30 de junio de 2021). En el caso de los colaboradores de oficina, Taboada menciona que “trabajaban con laptops de manera presencial, por lo que, cuando llegó la pandemia, el pasar al trabajo remoto desde casa fue natural, aunque sí fue complicado organizar los horarios” (comunicación personal, 23 de julio de 2021).

Por el lado de los clientes, Valera comenta que el 2021, el 37% de las operaciones son gestionadas por estrategias aprobadas, solo en casos específicos interviene un asesor, comparando con el 24% en el 2018; menciona también que “el 35% de las operaciones se desembolsan por canales alternativos y el 2018 era 10.5%; el 6% por canales digitales, el 2018 era 0%; y el 8% de clientes nuevos está llegando a través de estos nuevos canales” (comunicación personal, 09 de julio de 2021). Este cambio a un modelo digital implica que los clientes también adapten sus negocios para realizar transacciones con los canales digitales y el gran reto, según Castillo, es llevar a no clientes o a no bancarizados a este proceso digital.

### **2.2.6 Tecnología**

Con respecto a tecnología, los puntos clave de esta dimensión fueron descritos en el mismo componente del modelo de transformación digital, por lo que no habrá un nuevo desarrollo de esta.

### **2.2.7 Innovación**

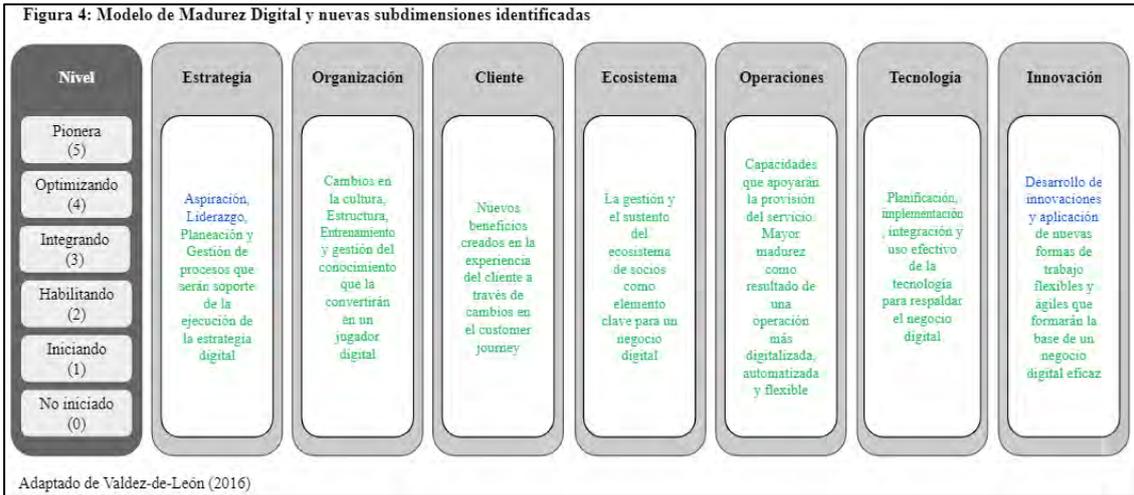
En la dimensión de innovación se identificaron las nuevas formas de trabajo flexibles y ágiles, las cuales están detalladas en el componente de personas. Luego, en las entrevistas se menciona que se han realizado innovaciones en MiBanco relacionadas a los productos, servicios, el modelo de negocio y sobre todo en los procesos. Vicuña comentó que en MiBanco “se enfocan en realizar innovaciones de tipo incremental y considera que todavía se encuentran en un proceso de madurez en la transformación, entonces cree que el progreso es de a pocos” (comunicación interna, 20 de julio de 2021). En el 2020, a raíz de la pandemia ocurrida por la COVID-19, se aceleraron muchas de las iniciativas que se tenían en el plan anual y tuvieron que realizarse antes del tiempo correspondiente, es así que Castillo menciona que es probable que para 2022 cuenten con una “base más sólida para iniciar con alguna iniciativa disruptiva” (comunicación interna, 28 de junio de 2021). En la misma línea, surgen efectos y consecuencias de las innovaciones en MiBanco, una de ellas es la evaluación remota realizada a los clientes. Anteriormente, “para realizar la evaluación de un cliente necesitaban contactarlo, visitarlo, solicitar documentación

física, entre otro tipo de actividades presenciales” (Vicuña, comunicación personal, 20 de julio de 2021). Ahora, los clientes pueden acceder a la “evaluación desde un dispositivo móvil, encendiendo su cámara web y recibiendo por la misma vía los documentos, ahorrando más del 70% de tiempo” (Vicuña, comunicación personal, 20 de julio de 2021). Adicionalmente, “hay muchos productos hoy que están relacionados a toda la inversión que ha habido en tecnología y eso ha hecho que se acorten mucho los procesos de cara al cliente, los tiempos de espera, el mismo proceso crediticio” (Vicuña, comunicación personal, 20 de julio de 2021).

Para poder medir la efectividad de las innovaciones aplicadas en MiBanco, se utilizan indicadores. Según Castillo, un ejemplo de indicador es el “ratio de eficiencia logrado, este lo usan, por ejemplo, en un concurso de ideas innovadoras llamado “El Espiral de la Innovación”, el cual busca que se propongan nuevas ideas para mejores prácticas de innovación” (comunicación interna, 28 de junio de 2021. Por otro lado, Vicuña comenta que se utilizan OKRs (Objetivos y Resultados Clave por sus siglas en inglés) para medir las mejoras que han generado determinadas iniciativas o innovaciones que se van desarrollando.

Finalmente, los colaboradores entrevistados consideran que MiBanco es la organización microfinanciera líder del mercado al encontrarse posicionada en los primeros lugares a nivel nacional, regional y mundial, “sin duda alguna es referente no solamente debido a las innovaciones que crea ni la transformación digital que está desarrollando, sino referente a todas las demás operaciones por ser la segunda más grande del mundo y la primera de toda la región” (Vicuña, comunicación personal, 20 de julio de 2021). También, Castillo menciona que, al considerar y generar una operatividad disruptiva en el mundo de las microfinanzas, la organización ya se puede posicionar como líder al menos en ese frente; sin embargo, hay otras cosas que están empezando a desarrollar y corresponden a un retraso tecnológico, pero por la disposición de los colaboradores y la respuesta rápida que están teniendo van a generar cosas e innovaciones disruptivas, ya que “hay mucho interés y disposición de la organización a que hagamos eso” (Castillo, comunicación personal, 28 de junio).

De igual manera que lo mencionado en la sección anterior, la información que se ha detallado en base a las entrevistas realizadas será considerada para la elaboración del análisis de las dimensiones y la identificación del nivel de madurez digital de la organización. Asimismo, a continuación, se presenta el gráfico del modelo de madurez digital detallando las subdimensiones del mismo y siguiendo el mismo criterio de presentación de los colores que el modelo anterior.



### 3. Análisis de interpretación de los hallazgos

#### 3.1. Modelo de transformación digital de Bumann & Peter

En primer lugar, se presenta el componente de la estrategia, Bumann & Peter (2019) afirman que una organización debe poseer una estrategia digital formulada, en este caso, MiBanco cumple con ello y define su estrategia en base a la multicanalidad y los ecosistemas, los cuales son apoyados por el propósito, la aspiración, los principios culturales y el cambio de mindset. En esta línea, Rafael Hospina, uno de los especialistas entrevistados, comenta que la estrategia para la transformación digital “no es finalmente utilizar tecnologías sino también generar un cambio interno que permita que ellos hagan las cosas completamente distintas” (comunicación personal, 04 de agosto de 2021). Esta estrategia es difundida a los colaboradores a través de eventos organizacionales y los líderes del banco, con la finalidad de que toda la organización, desde el gerente general hasta el asesor de negocio, se encuentre alineada con ella. Esto coincide con lo descrito por Bumann & Peter (2019), quienes afirman que la estrategia de las organizaciones transformadas con éxito se comunica en la organización y son interiorizadas por los colaboradores que se encuentran trabajando en todos los niveles. Sin embargo, cabe resaltar que los entrevistados de MiBanco no consideran la estrategia como una estrategia digital, sino que simplemente incluye distintos temas de innovación y adopción de nuevas tecnologías con miras al desarrollo de canales digitales para los clientes. En la línea de la difusión de la estrategia, Alejandro Molinari, especialista con experiencia en el sector banca, comenta que esta “debe ser íntegra, la información debe ser transversal, no solo con los colaboradores, sino a todos los *stakeholders*, porque es la única forma de que la empresa comparta los lineamientos y sean transparentes” (comunicación personal, 03 de julio de 2021); añade también que pueden ser “difundidas mediante eventos donde

expliquen los grandes lineamientos de la empresa” (comunicación personal, 03 de agosto de 2021).

Luego, respecto a la disponibilidad de recursos suficientes, MiBanco trabaja no solo con recursos internos, sino que también recurre a consultoras para definir lineamientos acerca de la estrategia, la experiencia de los clientes, la cultura y demás, por lo que cumple con el subcomponente mencionado por Bumann & Peter (2019) al contar con recursos que contribuyen con el desarrollo de la estrategia para la transformación digital. Por otro lado, acerca del subcomponente de la exploración y evaluación de nuevas tendencias, los autores consideran que las organizaciones deben explorar las nuevas tendencias con la finalidad de identificar nuevas oportunidades de negocio y, por ende, aportar en el desarrollo de la estrategia (Bumann & Peter, 2019). En ese sentido, de acuerdo con los hallazgos, se pudo identificar que la exploración de nuevas tendencias es una característica esencial de la estrategia de MiBanco, ya que les permite conocer nuevas tecnologías y/o ideas disruptivas para poder inspirarse en ellas y tropicalizarlas a la realidad de la organización con el objetivo de aprovecharlas para potenciar la estrategia. Esta exploración la realizan siguiendo la estrategia Open Innovation, la cual coincide con lo indicado por los especialistas con relación a que esa “es una forma nueva y sencilla que están utilizando las organizaciones de la banca al abrirle las puertas a organizaciones como las Fintech, proveedores y al público externo de la compañía para aprender de las tecnologías que aplican o conocen” (Linares, comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

Si bien el componente del modelo de transformación digital presenta cuatro subcomponentes, en base a los hallazgos, se identificó un subcomponente adicional el cual ha sido denominado aceleración de la estrategia. En esta línea, los entrevistados de MiBanco consideran que la estrategia de la organización no ha cambiado, más bien debido a factores externos como la pandemia se han acelerado los procesos y se han logrado los objetivos planteados a largo plazo en un menor tiempo a raíz de la pandemia y el uso de mayores recursos digitales. Algunos de los objetivos que se lograron antes de lo planeado inicialmente fueron: la adaptación del trabajo remoto, la atención de los clientes mediante distintos canales, la difusión de la estrategia de manera masiva en todos los niveles de la organización, entre otros. De igual manera, los especialistas mencionan que más que cambiar la estrategia, se ha acelerado y lo que algunas organizaciones lograron en 4 años, lo han mejorado en un 100% en el periodo de la pandemia, la cual ha sido la mejor “agilista *coach* en transformación digital” en muchas organizaciones. (Molinari, comunicación personal, 03 de agosto de 2021; Linares, comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

En segundo lugar, respecto al componente denominado organización, en el primer subcomponente, Bumann & Peter mencionan que “las asociaciones y los ecosistemas son un elemento importante [...], por lo tanto, las organizaciones deben adoptar un enfoque de colaboración y asociación mediante la búsqueda activa y el fomento de relaciones respetuosas con diversas partes interesadas” (2019, p.27). En ese sentido, de acuerdo con los hallazgos de la investigación, se determinó que MiBanco establece asociaciones y relaciones con distintas organizaciones del mercado como diversas Fintechs, Uber, Alicorp, entre otras, con el objetivo de generar sinergias que aporten valor a ambas partes. En esta línea, Hospina sostiene que el ejemplo con Alicorp contribuye a que MiBanco “ofrezca un servicio de confianza a los clientes de esta empresa, lo cual es importante, ya que, si no toman esta oportunidad, Alicorp podría convertirse en este prestamista y, por ende, en un competidor” (comunicación personal, 04 de agosto de 2021). Por otro lado, Rijavec añade que ciertas asociaciones contribuyen a que el banco pueda “llegar a clientes no bancarizados que no hubieran llegado sin la sinergia generada” (comunicación personal, 31 de julio de 2021).

También, como parte de la estructura del banco estudiado, se puede determinar que se encuentran en un proceso de adaptación de una nueva estructura organizacional con el despliegue de las tribus que se caracterizan por estar conformadas por colaboradores con roles multidisciplinarios. Dicha estructura propicia una organización horizontal, más abierta y ágil, donde los colaboradores se atrevan a proponer y probar nuevas ideas y tomar decisiones por sí mismos, lo cual permite que se trabaje de manera más eficiente y se cumplan objetivos con mayor rapidez. Esto concuerda con lo mencionado por Bumann & Peter (2019), quienes sostienen que “las organizaciones deben alejarse de las jerarquías tradicionales y adoptar estructuras organizativas más delgadas y planas que empoderen a los empleados y permitan una mayor agilidad y una toma de decisiones más rápida” (p.27). Asimismo, Linares comenta que “las organizaciones deben adaptar y ver qué necesitan de acuerdo a un diagnóstico preliminar, de tal manera que puedan ser más eficientes y entregar valor lo más rápido posible y que los equipos de trabajo decidan por voz propia, antes que los competidores puedan hacerlo antes” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021). En este sentido, Burga menciona que uno de los resultados positivos percibidos durante el proceso de la implementación de la transformación digital en MiBanco es la generación de relaciones humanas más cercanas y la sinergia en el trabajo colaborativo que han fortalecido a los equipos multifuncionales, permitiendo la toma de decisiones con mayor claridad, el desarrollo de la capacidad de adaptación y la entrega soluciones de manera más inmediata (comunicación personal, 01 de julio de 2021).

Por otro lado, respecto a la colaboración interfuncional, MiBanco cumple con el punto sugerido por Bumann & Peter (2019), ya que las tribus permiten que colaboradores con distintas características y roles multidisciplinarios puedan trabajar en un mismo espacio, como menciona Muñiz, que “ya no deben llamar a nadie para rebotar una idea, lo tienen en una llamada y le da velocidad al ser grupos más pequeños” (comunicación personal, 30 de junio de 2021); además, esta forma de trabajo brinda mayor autonomía a los equipos. En línea con lo mencionado, Hospina sostiene que “se necesitan líderes que eliminen la cultura del ‘lapicero rojo’ y sean capaces de proponer nuevas ideas para mejorar las presentaciones de los equipos interfuncionales” (comunicación personal, 04 de agosto de 2021). Por último, en el subcomponente de emprendimiento corporativo, Bumann & Peter (2019) sostienen que las organizaciones deben trabajar con sprints y metodologías ágiles. En este aspecto, como se mencionó en el acápite de hallazgos, MiBanco cumple utilizando Design Thinking y trabajando mediante la metodología Scrum y, por ende, con sprints ágiles que permiten el cumplimiento de objetivos con mayor eficiencia y eficacia. En esta línea, Rijavec menciona que “es importante que se implementen estas metodologías ágiles en las organizaciones, pero entender que esta se refiere a que estas puedan adaptarse rápido a los cambios, es atrevida, valiente y reacciona rápido” (comunicación personal, 31 de julio de 2021). El resultado de la adaptación de una nueva estructura ágil, según Muñiz, “hace que aumente el nivel de satisfacción, el empoderamiento de los colaboradores y la flexibilidad de recursos al trabajar con equipos multifuncionales, lo cual ha mejorado el time-to-market, la eficiencia y otras bondades del modelo” (comunicación personal, 30 de junio de 2021).

En tercer lugar, los autores consideran que la cultura de las organizaciones que se encuentran en proceso de maduración digital presenta características como “la experimentación rápida, un mayor apetito por el riesgo y la inversión en talento” (Bumann & Peter, 2019, p. 28). Es así que, la cultura de MiBanco se caracteriza por permitir a los colaboradores la oportunidad de experimentar proponiendo y participando en proyectos innovadores desde el puesto de trabajo en el que se encuentren, lo cual los ayuda a retarse, salir de su zona cómoda y despertar la curiosidad. Asimismo, los especialistas mencionan que esta libertad puede ayudar a que mejore el mindset de los colaboradores, ya que se toma en cuenta como una ganancia al considerar que hay recursos, en este caso los mismos colaboradores, que tienen el potencial para generar ideas de innovación (Hospina, comunicación personal, 04 de agosto de 2021; Linares, comunicación personal, 12 de agosto de 2021). Por tanto, en esta línea de la experimentación, el banco fomenta una “cultura del fracaso”, alineado con el aprendizaje de los errores mencionado por Bumann & Peter (2019), y consideran que los errores no deben ser castigados, sino que son una oportunidad para aprender de ellos. Así, “todo esto resulta un aprendizaje, es válido y ayuda a empoderarse, sentirse mejor, perder el miedo a proponer algo; todo esto rompe ese temor de caer en el ridículo

o no ser escuchado” (Rijavec, comunicación personal, 31 de julio de 2021). En este aspecto, Rossi menciona que un logro a raíz de la adopción de la cultura del fracaso es que los colaboradores han aprendido a no ver los errores como una pérdida de tiempo y dinero, sino como una inversión donde ganan experiencia que antes no tenían (comunicación personal, 12 de julio 2021).

Respecto al liderazgo en MiBanco, los líderes presentan características relacionadas a la empatía, la necesidad de contar con líderes, como también el desarrollar culturas digitales que conduzcan al éxito y promuevan el desarrollo de soluciones digitales (Bumann & Peter, 2019). Los entrevistados de MiBanco consideran que no se presenta una cultura digital ni se presentan líderes digitales, debido a que su cultura organizacional no se desarrolla en base al uso de medios digitales, sino que esta es una sola, ya sea presencial o virtualmente, y va adoptando diversas e innovadoras formas de mejorar y difundirla. Así, estos líderes son capaces de empatizar y constantemente se retan para buscar hacer las cosas diferentes para buscar soluciones rápidas a los problemas. Molinari sostiene que los líderes deben ser “aquellos que apoyen a los colaboradores a encontrar las mejores soluciones a los problemas y pulir las ideas de la mejor manera con a fin de corregir el planteamiento; deben ser líderes, más que jefes” (comunicación personal, 3 de agosto de 2021).

Así como en el componente de estrategia, para la cultura, se obtuvieron dos subcomponentes adicionales. En primer lugar, el propósito, aspiración y principios culturales se encuentran bien definidos en MiBanco y son aspectos fundamentales en la cultura y que se busca que todos los colaboradores compartan e interioricen. El resultado de interiorizar estos conceptos “se canaliza en una forma de operar bien, de trabajar contento, de tener un objetivo claro; lo que más se valora en una organización es de poder atender al cliente de la mejor manera posible, alineado con los principios culturales que pueda tener la organización” (Rijavec, comunicación personal, 31 de julio de 2021). Así, MiBanco cumple con lo mencionado por el especialista al tener a toda la organización al pendiente con la cultura y que sea la motivación para brindar un mejor servicio. En segundo lugar, se determinó el componente de símbolos y rituales, donde MiBanco posee varias formas de hacer llegar la cultura, celebrar logros, agradecer y reconocer a los colaboradores, de tal manera que estos puedan sentirse valiosos. Andrade menciona que han logrado mantener los símbolos a pesar del cambio de la forma de trabajo y los han adaptado sin dificultad a un entorno digital (comunicación personal, 24 de junio de 2021). En esta línea, Linares considera que “este tipo de símbolos con el tiempo pueden convertirse en incentivos para los colaboradores, porque el compartir sus logros con toda la compañía los vuelve más empleables y visibles en el mundo corporativo” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

En cuarto lugar, con respecto al componente de personas, en MiBanco consideran importante que los colaboradores cuenten con ciertas habilidades que permitan la adaptación a las nuevas tecnologías y, en sí, al proceso de transformación digital; es así que es necesario el conocimiento en términos de innovación, transformación y agilidad para que el trabajo sea más eficiente y se cumplan con los objetivos. En esta línea, Anderson et al. (citado en Bumann & Peter, 2019) sostienen que se necesita que las personas cuenten con nuevas habilidades y experiencias con diferentes tecnologías digitales. Es así que, para lograr tener a la fuerza de trabajo capacitada y alineada con las nuevas tecnologías que se implementen en el banco, se realizan distintos tipos de capacitaciones por medio de una plataforma virtual, donde los colaboradores pueden encontrar distintas lecturas, videos o webinars para alinearse con lo que necesitan para realizar su trabajo de la mejor manera. De acuerdo al modelo de Bumann & Peter, “las organizaciones deben desarrollar y aplicar planes de formación adecuados y educar, formar y desarrollar habilidades digitales, así como habilidades totalmente nuevas para reforzar la empleabilidad y el desarrollo personal de sus empleados” (Schlaepfer et al., 2017, citado en Bumann & Peter, 2019, p.30). Asimismo, coincide con lo mencionado por Rijavec, ya que según el especialista “una de las cosas más importantes en una organización es el entrenamiento y desarrollo de talento interno mediante programas de capacitación que estén alineados a la estrategia y que incluyan el componente de curiosidad” (comunicación personal, 31 de julio de 2021). Sin embargo, Linares considera que es recomendable que organizaciones como MiBanco implementen una técnica denominada *Machine Learning*, la cual “se refiere a contar con un repositorio de capacitaciones que la propia computadora va sugiriendo al colaborador de acuerdo a los temas que ha revisado anteriormente o que son de su agrado” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021). Esta estrategia “les permite a las organizaciones a ser más eficientes y a generar valor” (Linares, comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

Por otro lado, en el subcomponente de acuerdos de trabajo flexible, MiBanco ya tenía proyectos de hacer un trabajo remoto incluso antes de la pandemia, pero existía el miedo a dar este gran cambio; gracias a la pandemia se pudo implementar y los equipos se acoplaron de la mejor manera. Los colaboradores entrevistados comentaron que las divisiones de GDH y TI fueron de suma importancia para la adaptación a esta nueva forma de trabajo; además, se brinda la flexibilidad suficiente para que exista un equilibrio entre la vida laboral y personal de cada uno, fijando horarios para que puedan compartir con su familia, hacer pausas activas y desconectarse del trabajo. En esta línea, Molinari sostiene que “en la medida que se le da flexibilidad de adaptarse a los cambios, se van a encontrar con colaboradores más partícipes y comprometidos” (comunicación personal, 03 de agosto de 2021), y con esta flexibilidad, poder lograr que los

equipos “hagan productos más adecuados de cara al cliente” (comunicación personal, 03 de agosto de 2021).

En este componente se identificaron dos nuevos subcomponentes. En primer lugar, las nuevas habilidades como consecuencia de la transformación digital, donde los entrevistados de MiBanco comentan que la transformación digital ha contribuido con la curiosidad de los colaboradores y con una mentalidad más ágil de resolución de problemas e ideación. Esto concuerda con lo mencionado por Rijavec, quien comenta que la transformación brinda “esa clave de la curiosidad, la cual es super importante para que la gente comprenda en qué organización está y que adquiera nuevas habilidades” (comunicación personal, 31 de agosto de 2021). En segundo lugar, se identificaron las oportunidades de desarrollo profesional, según los entrevistados de MiBanco, estas no necesariamente van de la mano de aumentos de sueldo o ascensos, sino más bien un desarrollo a partir de la oportunidad de aprender mediante recursos en línea o a través del trabajo diario. En esta línea, Rijavec sostiene que “resulta seductor el poder aprender nuevas tecnologías que luego al final es lo que los colaboradores se llevan de la empresa, ese *knowhow* es valioso; además, las áreas tradicionales se van rompiendo y se aprende de todo un poco” (comunicación personal, 31 de agosto de 2021).

En quinto lugar, acerca del componente de cliente, los autores plantean que estos “deben tener la posibilidad de interactuar con las organizaciones ya sea a través de los canales clásicos o digitales y deben garantizar una experiencia de cliente diseñada de forma coherente con el contenido y el canal” (Berghaus et al., y Peter 2017 citados en Bumann & Peter, 2019). A partir de los hallazgos de las entrevistas, se concluye que los canales tradicionales de atención al cliente se han complementado con la creación de canales alternativos y digitales como lo son el aplicativo móvil y la página web desde los cuales se puede acceder a servicios y productos creados por MiBanco, generando así la multicanalidad para brindar atención al cliente. Esto va de la mano con lo mencionado por los expertos, debido a que ellos consideran que es relevante que las organizaciones del sector microfinanciero consideren la opinión de sus clientes e implementen canales que ellos mismos están demandando (Linares, comunicación personal, 12 de agosto de 2021; Hospina, comunicación personal, 04 de agosto de 2021). Sin embargo, Linares considera que “también es importante recordar que la multicanalidad es distinta a la omnicanalidad, ya que en la actualidad muchas organizaciones ofrecen una experiencia diferente por cada uno de sus canales de atención y eso no es muy *agile* que digamos”. En ese sentido, los entrevistados mencionan que “la omnicanalidad es algo que el banco va a lograr, ya que todavía no lo tiene totalmente orquestado, porque no es posible iniciar un proceso por un canal y terminarlo por otro” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021).

Sin embargo, debido a la migración de la atención de clientes mediante canales tradicionales a canales digitales, actualmente “el 35% de las operaciones se desembolsan por canales alternativos, mientras que en el 2018 era 10.5%; el 6% de estas se desembolsan por canales digitales, y hace 3 años era 0%” (Valera, comunicación personal, 09 de julio de 2021). Además, Valera añade que “el 8% de clientes nuevos llegar por canales alternativos, sin ninguna intervención del asesor” (comunicación personal, 09 de julio de 2021).

Asimismo, para implementar los nuevos canales, el equipo encargado realizó un análisis de la información obtenida de evaluaciones anteriores de los clientes en los cuales identificaron sus necesidades y dolores por atender. Aquello se relaciona con lo mencionado por Bumann & Peter respecto a que “las organizaciones deben aprovechar los beneficios de las tecnologías digitales mediante la recopilación de datos de los clientes [...] para predecir el comportamiento de los clientes y ofrecer productos y servicios adaptados y personalizados con una mejor experiencia del cliente” (2019, p.29). Del mismo modo, uno de los especialistas manifiesta que “se pueden usar tecnologías para analizar la data y puede haber nuevas maneras de hacer las cosas como innovar en la forma en la que ellos consiguen data del cliente y toman decisiones basándose en ella” (Hospina, comunicación personal, 04 de agosto de 2021).

Considerando lo previamente mencionado acerca del uso de datos para mejorar la experiencia del cliente, los entrevistados señalan que mientras más fácil se vuelva para el cliente el acceso a los servicios mediante los canales digitales, más exigente se convertirá. Bumann & Peter indican que afirman que “los clientes actuales no solo esperan que las organizaciones reaccionen a sus demandas, sino que incluso esperan que se anticipen a sus necesidades futuras antes de identificarlas ellos mismos” (2019, p.29). Del mismo modo, los expertos concuerdan al mencionar que “explotar los datos con las tecnologías apropiadas les permite adaptarse a las necesidades reales de los clientes y brindarles cosas más específicas que faciliten su día a día” (Rijavec, comunicación personal, 31 de agosto de 2021).

Complementario al punto anterior, se puede mencionar que involucran al cliente en la creación de productos y servicios, como, por ejemplo, la participación de este en las pruebas de usuario que realizan para validar una nueva funcionalidad en el aplicativo móvil. Esto coincide con lo descrito por Gimpel et al. (2018, citado en Bumann & Peter, 2019) acerca del involucramiento de los clientes en el proceso de innovación y desarrollo de productos. Asimismo, Hospina manifiesta que “es relevante que las organizaciones involucren a los clientes y hay muchas formas de hacerlo, como, por ejemplo, desde el diseño del producto utilizando metodologías distintas para diseñar junto al usuario, hacer el prototipo y solicitarle feedback constantemente” (comunicación personal, 31 de julio de 2021).

Por último, en el componente de tecnología, en MiBanco se han implementado distintas tecnologías para el beneficio del tratamiento y análisis de datos, para la eficiencia y capacitación del colaborador, para brindar mejores canales de atención a los clientes, etcétera; todas estas nuevas tecnologías contribuyen con el desarrollo del proceso de transformación digital y con la eficiencia para brindar mejores productos y servicios a los clientes que contribuyan con el desarrollo de sus negocios. Sin embargo, el banco aún no incluye tecnologías como la inteligencia artificial, Blockchain o Internet de las cosas, ya que todavía están en evaluación y se tiene planeado implementarlas; es así que, por el lado de la teoría, Hess, Matt, Benlian, & Wiesböck (2016, citados en Bumann & Peter, 2019) e Ismail, Khater & Zaki (2017, citados en Bumann & Peter, 2019) sostienen que “mientras que los seguidores del mercado aplican soluciones tecnológicas ampliamente validadas, los líderes del mercado exploran y explotan tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la cadena de bloques o el Internet de las cosas”. Si bien MiBanco está cumpliendo con la inclusión de nuevas tecnologías para el desarrollo de la transformación digital, aún le falta incorporar tecnologías que les permita estar alineados con las últimas tendencias. En esta línea, Rijavec comenta que una organización microfinanciera debe ser capaz de “organizar y procesar toda la información con el apoyo de la tecnología, lo cual al final contribuirá con los reportes que servirán para la toma de decisiones, nuevos proyectos, campañas y entender a los clientes” (comunicación personal, 31 de julio de 2021).

En el caso de la implementación de arquitecturas modernas, Bumann & Peter (2019) desarrollan este concepto en base a que permiten promover la flexibilidad y la velocidad en las operaciones. En este sentido, MiBanco ha implementado diversas herramientas como los proveedores cloud Azure y Oracle para cumplir con este objetivo de tener la información en una nube y que estas permitan un mejor ordenamiento de la información para el análisis posterior. En esta línea, Molinari sostiene que “las empresas deben pensar en los riesgos y ver cómo los mitigan, para ello es importante la implementación de arquitecturas que permitan el repositorio de la información y la seguridad de la misma” (comunicación personal, 03 de agosto de 2021). De esta manera, Galindo considera que, debido a la implementación de arquitecturas modernas y tecnología, MiBanco ha obtenido buenos resultados que “sin estas los clientes no podrían tener información a la mano ni solicitar productos a través de la aplicación. Sin embargo, cree que no están en la velocidad correcta, porque les falta encontrar la manera de ser más rápidos” (comunicación personal, 30 de junio de 2021).

Luego, en cuanto a la digitalización de los principales procesos informáticos mencionado por Bumann & Peter (2019) en el modelo, se han implementado tecnologías tales como Data

Lake, Data Mart y Data Warehouse para que los colaboradores puedan concentrar sus esfuerzos en análisis y no tanto en el ordenamiento de la información, ya que, como mencionan los colaboradores entrevistados, estas herramientas permiten consolidar la información de una mejor manera. Como menciona Linares, “si una empresa no es *data-driven* (impulsado por datos) no puede considerarse que esté pasando por un proceso de transformación digital” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

Por último, en MiBanco se realizan distintas acciones para la seguridad de la información, ya que los entrevistados consideran que es un aspecto muy importante al tratarse de un banco que maneja grandes cantidades de información de sus clientes, es por ello que existe 3 unidades encargadas exclusivamente de la seguridad de la información al definir lineamientos corporativos, herramientas de control y monitoreo, e instalación de softwares de seguridad. En esta línea, el modelo de transformación de Bumann & Peter (2019) sostiene que “los empleados deben cumplir estrictamente con las normas de seguridad de TI y las organizaciones deben probar diversos escenarios de amenazas para garantizar las operaciones de TI y la disponibilidad de datos” (Berghaus et al., 2017, citado en Bumann & Peter, 2019, p.29). Adicionalmente, como menciona Linares, “la ciberseguridad es importante para cualquier empresa que trabaje un modelo digital, porque toda la información está en la nube que puede ser corrompible; a medida que avanza la tecnología, también va avanzando el hacking” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021). Es así que el banco cumple con este aspecto al definir lineamientos de seguridad que son trasladados a los colaboradores a través de escenarios y evaluaciones de seguridad, además de la adopción de herramientas de reconocimiento biométrico para la seguridad de las cuentas de los clientes.

### **3.2. Modelo de Madurez Digital de Valdez-de-León**

Respecto al modelo de madurez digital, este está conformado por siete dimensiones: Estrategia, Organización, Cliente, Tecnología, Operaciones, Ecosistema e Innovación; y cinco niveles de madurez digital: (5) Pionero, (4) Optimización, (3) Integración, (2) Habilitación e (1) Iniciación.

La primera dimensión es la estrategia y según el autor esta representa la visión, el gobierno, la planificación y los procesos de gestión que apoyarán la implementación de la estrategia digital (Valdez-de-León, 2016). A partir de los hallazgos obtenidos se puede identificar que la estrategia de MiBanco está enfocada en el cumplimiento del propósito y los principios de la organización, además, se enfoca en el desarrollo de líderes que acompañen el proceso de transformación digital. Complementariamente, uno de los especialistas menciona que “anteriormente existía la misión y visión, la cual se estudiaba con teorías organizacionales

antiguas, pero en la actualidad todo eso se cambió por cultura y propósito, básicamente lo mismo, solamente que presentados de otra manera” (Rijavec, comunicación personal, 31 de julio de 2021).

En ese sentido, considerando las características de los cinco niveles del modelo de madurez digital, se identificó que la dimensión de estrategia se encuentra posicionada en el nivel 3 denominado Integración, el cual significa que “las iniciativas se están integrando en toda la organización para respaldar las capacidades de un extremo a otro” (Valdez-de-León, 2016, p.23). Esto se debe a que la estrategia digital es común en todos los niveles de la organización; esta es transmitida desde la parte más alta de MiBanco hasta los asesores, lo cual se complementa con lo mencionado por Molinari, quien asegura que “la información debe ser transversal e íntegra dentro de cualquier institución, porque es la única forma de que la empresa comparta sus mismos lineamientos y tiene que ser transparente” (comunicación personal, 03 de agosto de 2021). Asimismo, “se están implementando iniciativas digitales en toda la organización” (Valdez-de-León, 2016), esto se da en MiBanco a través de la creación de nuevas formas de trabajo, plataformas y aplicaciones con un aspecto más digital, integrando nuevas tecnologías y potenciando la eficiencia; además, en esta misma línea, se está incentivando a los clientes a utilizar más los canales digitales del banco, aprovechando las nuevas tecnologías para adaptar tanto a los clientes como a la empresa a un modelo más digital. Estas iniciativas se aceleraron debido a la ocurrencia de la pandemia y el confinamiento, llegando a convertirse en oportunidades para mejorar la atención y relación con sus clientes. En esta línea, Linares menciona que “la pandemia ha sido el mejor habilitador y acelerador digital para muchas organizaciones, ya que dependían de un cliente más digital que requería transformarse” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

Acerca de la dimensión de la organización, el autor menciona que caracteriza los cambios en las comunicaciones, la cultura y estructura de la organización, la formación y la gestión del conocimiento dentro de la organización que le permitirán convertirse en un actor digital (Valdez-de-León, 2016). En esta dimensión, MiBanco ha cumplido con todos los componentes detallados en el modelo, permitiendo así ubicar a la dimensión en el nivel 4 denominado Optimización, el cual significa que “las iniciativas digitales se están afinando y utilizando para aumentar aún más el rendimiento general” (Valdez-de-León, 2016, p.23). En primer lugar, ha iniciado con el proceso de implementación de tribus que permiten un trabajo más ágil y eficiente. En segundo lugar, ha adaptado la cultura con nuevos aspectos digitales, permitiendo que esta no se pierda en un contexto de trabajo remoto. Esto concuerda con lo mencionado por Molinari, quien comenta que “es importante pensar ágilmente, entregando valor lo más pronto posible, para ello las empresas

deben adaptarse y considerar utilizar un marco de trabajo con equipos funcionales que les permita reaccionar lo más pronto posible” (comunicación personal, 03 de agosto de 2021).

Por otro lado, la organización estudiada cuenta con plataformas que les brinda a los colaboradores la oportunidad de capacitarse de manera constante en diversos temas además del autoaprendizaje diario que desarrollan realizando sus propias funciones del trabajo. Al respecto, Linares menciona que “fomentar el autoaprendizaje en los colaboradores es un ahorro potencial para la empresa y les permite ser más eficientes en la búsqueda de capacidades” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021); además, considera que “las organizaciones deben aplicar la técnica denominada “Machine Learning” ya que permite tener un repositorio de temas de capacitación dependiendo de las preferencias e intereses del colaborador y eso potencia el autoaprendizaje” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

La tercera dimensión del modelo es el cliente y se centra en la participación y el empoderamiento de este, así como en los beneficios creados en la experiencia del cliente a través de la transformación digital de los puntos de contacto (Valdez-de-León, 2016). En base a la información obtenida, se identifica que MiBanco se encuentra en el nivel 2, denominado Habilidad, en el cual “la organización está implementando iniciativas dentro de la dimensión que formará la base de su negocio digital” (Valdez-de-León, 2016). MiBanco aspira a una visión omnicanal, lo cual está plasmado en la estrategia; sin embargo, aún no se ha logrado concretar esta visión. Como menciona Burga, “es hacia donde están trabajando, porque actualmente no todas las operaciones que tienen en agencia se pueden hacer en canales digitales” (comunicación interna, 01 de julio de 2021). Complementariamente, Linares considera que “el siguiente nivel de madurez digital es que lo multicanal se vuelva omnicanal, ya que el cliente debe vivir la misma experiencia al consultar algo por la banca por teléfono como por la banca por internet” (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

Adicionalmente, están implementando herramientas y acciones que contribuyan con la adaptación de los clientes a los nuevos canales digitales, lo cual ha sido complicado dada la naturaleza de los mismos, pero esto incluye el nuevo rol del asesor, de ser un asesor digital que capacite a los clientes en estas plataformas. En ese sentido, Rijavec considera que el reto de las organizaciones es ayudar a los clientes en el proceso de adaptación a la banca digital, porque existe el riesgo de que el cliente lo considere acelerado y recurra a una organización que lo atienda a su ritmo (comunicación personal, 31 de julio de 2021). Esto está alineado con la revisión que realiza MiBanco acerca de las experiencias que tiene el cliente y con ello crea soluciones que contribuyen con la mejora de productos y servicios que potencien su experiencia.

La cuarta dimensión es ecosistema, la cual “se centra en el desarrollo y fomento del ecosistema de socios como elemento clave para un negocio digital” (Valdez-de-León, 2016). Las iniciativas realizadas por el banco en esta dimensión permiten posicionarla en el nivel 3 de Integración. En primer lugar, existen asociaciones como las de Uber y Alicorp que crean sinergias y agregan valor tanto para la empresa, como para MiBanco, además de brindar un servicio disruptivo a los clientes finales. En esta línea, Hospina sostiene que la organización se apoya en la relación de Alicorp con sus clientes, la cual es una estrategia relevante, ya que “quien presta el dinero es quien está más cerca al cliente; entonces, cualquier relación que le genere a MiBanco la confianza de estar cerca al cliente, vale la pena” (comunicación interna, 04 de agosto de 2021). En segundo lugar, las integraciones con empresas del grupo Credicorp, principalmente BCP, permite que MiBanco pueda acceder a los recursos de estos y utilizar tecnologías, metodologías, ideas y demás como recursos compartidos. En tercer lugar, se está impulsando la colaboración con *fintechs*, lo cual permite brindar nuevas capacidades disruptivas al banco que terminan beneficiando a los demás socios y a los clientes finales. Respecto a esto, en un inicio, se consideraron a “las fintech como competencia sin mucho potencial de crecimiento; sin embargo, ahora el mismo grupo Credicorp, y sus empresas como BCP y MiBanco, mediante la plataforma Krealo, acompaña a las fintech y comparte conocimientos para lograr un trabajo colaborativo” (Molinari, comunicación interna, 03 de agosto de 2021).

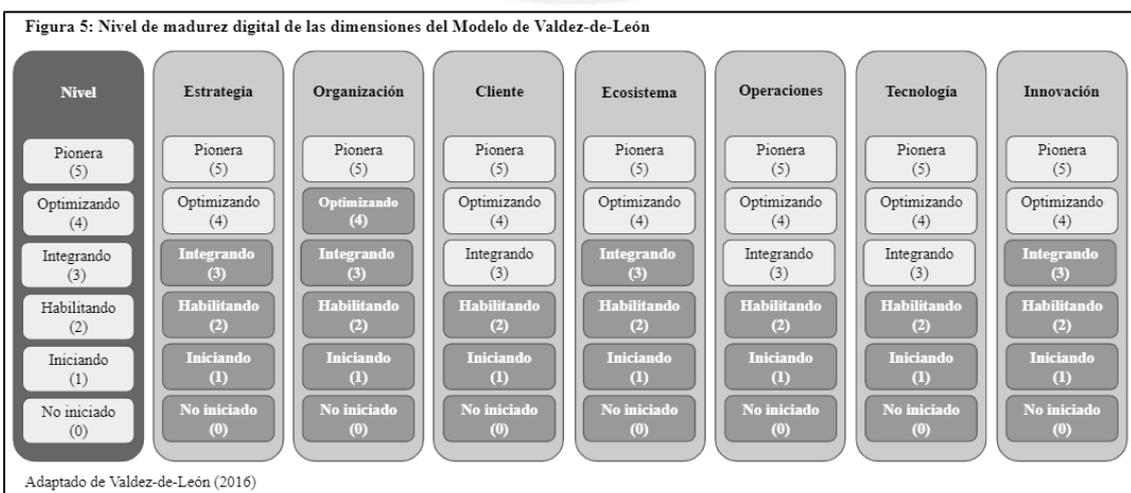
La quinta dimensión es la tecnología y “se centra en las capacidades que permiten una planificación, implementación, integración y uso efectivo de la tecnología para respaldar el negocio digital” (Valdez-de-León, 2016). A partir de la información recolectada, se identificó que esta dimensión se encuentra en el nivel 2, denominado Habilidad, debido a que se cumplen con las afirmaciones pertenecientes a este nivel del modelo. En esta dimensión, las arquitecturas implementadas junto con las demás tecnologías, permiten respaldar todo el negocio digital desde la seguridad de la información del banco y de los clientes, hasta la creación de nuevos productos y servicios, gracias a las plataformas o repositorios de información obtenidos. Asimismo, Molinari sostiene que “considerando los ataques que se han presentado en los últimos años, las financieras peruanas están expuestas a que se presenten riesgos operativos y también reputacionales, por ello es importante invertir en medidas que los protejan de este tipo de ataques” (comunicación interna, 03 de agosto de 2021).

La sexta dimensión es la de operaciones y, de acuerdo a lo mencionado por el autor, “se centra en las capacidades que apoyan la prestación de servicios” (Valdez-de-León, 2016). A partir de la información obtenida, se identificó que esta dimensión se encuentra en el nivel 2 de Habilidad, debido a que; en primer lugar, MiBanco ha implementado sistemas informáticos

como DataMart o DataLake que permiten optimizar el análisis de la información para el desarrollo de soluciones digitales. En segundo lugar, se han creado plataformas o aplicaciones para automatizar procesos tanto para los agentes de MiBanco como para sus clientes, optimizando así ciertos procesos que antes podían tomar mucho más tiempo. Para estos fines, Linares comenta que es importante que una empresa primero “identifique oportunidades de mejora sin acudir a la tecnología y, cuando se tenga la operativa limpia, se implemente para ingresar a una nueva operativa digital; así se da la verdadera transformación digital” (comunicación interna, 12 de agosto de 2021)

Por último, la séptima dimensión de innovación “se centra en las capacidades que permiten formas de trabajo más flexibles y ágiles que formarán la base para un negocio digital eficaz” (Valdez-de-León, 2016). La información recolectada permite identificar esta dimensión en el nivel 3 de integración, debido a que cumple, en primer lugar, con la implementación de la innovación abierta tanto para colaboradores como para personas externas mediante concursos, premiando las mejores ideas y aplicándolas en el banco. En segundo lugar, los datos son abiertos a toda la organización para que todos puedan ser partícipes de la innovación; y, en tercer lugar, la división de innovación incluye indicadores de desempeño para medir las innovaciones que se van realizando en el banco y si están cumpliendo los objetivos propuestos. Linares menciona que innovar es la única forma de sobrevivir, por tanto, las organizaciones deben iniciar con el desarrollo de innovaciones o adaptarse a lo que hacen los líderes. Es importante que tengan en claro el motivo por el cual quieren innovar y, por ende, hacer las cosas más sostenibles, más eficientes y más disruptivas a través de ella (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

En base a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el nivel de madurez digital de las dimensiones del modelo elegido se diferencia respecto a las consideraciones que propone el autor y los hallazgos de la organización. A continuación, se presenta un gráfico detallando de



manera visual el nivel de madurez que le corresponde a cada dimensión. Aquellos recuadros que se encuentran pintados de color plomo oscuro corresponde a los niveles que alcanza la dimensión.

Para finalizar, en base a lo presentado en el análisis de los hallazgos, se puede considerar que, respecto al modelo de transformación digital, en MiBanco se cumplen los componentes y subcomponentes propuestos por los autores, lo cual indicaría que la teoría está alineada con el desarrollo del proceso de transformación digital de la organización; por ende, se puede considerar que, este proceso se encuentra en camino a alcanzar un nivel más avanzado con lo que se va incorporando en la empresa. Por otro lado, respecto al modelo de madurez digital, se observa que, en base a los componentes que este presenta, la organización se encuentra en el nivel “Integrando”, lo cual significa que las iniciativas desarrolladas en MiBanco respecto a la transformación digital se están integrando entre sí para potenciar las capacidades y el rendimiento general de la empresa, aspirando a alcanzar el nivel “Optimizando”. En esta línea, se identifica que el análisis de los hallazgos en base al modelo de transformación digital de Bumann & Peter (2019) se encuentran alineados con el modelo de madurez digital de Valdez-de-León, ya que presentan componentes semejantes y el desarrollo de estos en la organización se encuentran en niveles similares, con la aspiración de potenciar cada componente y alcanzar mayores niveles de transformación y madurez digital.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado, se presentan las conclusiones, las cuales se establecen de acuerdo al objetivo general y los objetivos específicos planteados para la presente investigación.

### 1. Conclusiones

A partir de la presente investigación, se cumple con el objetivo general de esta, que consiste en analizar y describir el proceso de transformación digital implementado por MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann & Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León. El motivo por el cual se usaron ambos modelos en la presente investigación es debido a que, por un lado, el modelo de transformación digital permite describir el proceso de transformación digital desarrollado por la organización en base a los componentes del mismo y los diversos subcomponentes que permiten conocer a detalle las actividades que han realizado o no con la finalidad de implementar el proceso de la transformación digital. Mientras que, por otro lado, el modelo de madurez digital permite complementar el modelo de transformación digital con las dimensiones que presenta y, además, identificar un nivel de madurez para cada dimensión de acuerdo a las acciones tomadas por la organización en pro del desarrollo del proceso de transformación. Cabe resaltar que, si bien los componentes y las dimensiones de ambos modelos no son los mismos, los temas que se desarrollan se relacionan entre sí; de esta manera, se ha podido identificar el nivel de madurez digital de las diversas dimensiones complementando la información recolectada en base a ambos modelos, ya que los componentes que se presentan en uno forman parte de las dimensiones del otro, lo cual se ha mencionado anteriormente en la guía de preguntas que se elaboró para la recolección de la información en el trabajo de campo. En este sentido, se concluye que, en el análisis realizado siguiendo estos dos modelos, la empresa se encuentra en un nivel intermedio en el desarrollo de la transformación digital, buscando integrar iniciativas que permitan potenciar sus capacidades para alcanzar un nivel de madurez superior.

Respecto al primer objetivo específico propuesto, el cual se refiere a la conceptualización de la transformación digital y el análisis de los modelos de desarrollo de este proceso, se concluye que es un concepto que ha evolucionado en el tiempo, ya que surgió con la implementación de tecnologías e innovaciones digitales, pero hoy se encuentran nuevos componentes como la experiencia del cliente o la cultura. Es así que, en base a la revisión de distintos modelos de transformación digital, se escogió el modelo de Bumann & Peter (2019) para el desarrollo de la investigación, ya que este surge de la revisión bibliográfica de dieciocho modelos y marcos de madurez digital, en los cuales se presentan dimensiones y subdimensiones que deben considerarse

para desarrollar el proceso de transformación digital. Por ello, se considera un modelo integrador, que abarca distintos componentes y permite a las organizaciones a apoyarlas en el desarrollo del proceso de transformación digital.

En el segundo objetivo, el cual se refiere a conceptualizar la madurez digital e identificar los modelos para su análisis, se concluye que la madurez digital es considerada como una herramienta que permite identificar el progreso y la situación actual del estadio del desarrollo de la transformación digital en una organización. En este sentido, la madurez digital indica las fases que una compañía debe atravesar para alcanzar mayores niveles de madurez. Además, se analizaron diversos modelos de madurez digital, donde se eligió el modelo de Valdez-de-León (2016), debido a que presenta siete dimensiones que abarcan temas y/o actividades que una organización puede realizar, manteniendo un enfoque interno en los colaboradores y externo en los grupos de interés. Cabe resaltar que cada dimensión presenta características específicas en los cinco niveles que conforman el modelo; por lo tanto, permite evaluar las dimensiones y subdimensiones para identificar el estadio de madurez digital. Asimismo, el autor del modelo concluye su investigación mencionando que, si bien este se desarrolló con la finalidad de ayudar a los proveedores de servicios del sector de telecomunicaciones en su viaje de transformación digital, este puede ser una herramienta utilizada por empresas de servicios de otros sectores con el propósito de definir el estado de madurez digital actual y una hoja de ruta para continuar con el desarrollo de la transformación digital.

El tercer objetivo es describir el proceso de transformación digital de MiBanco de acuerdo al modelo de Bumann & Peter (2019), el cual está conformado por seis componentes: Estrategia, Organización, Cultura, Personas, Cliente y Tecnología; cada uno de ellos presenta distintos subcomponentes que los caracterizan. Para ello, se entrevistaron a doce líderes de MiBanco, quienes fueron elegidos para ser parte de la investigación debido a que han participado del desarrollo del proceso de transformación digital desde el inicio, asumiendo un rol clave con la difusión de la cultura y las estrategias a seguir con sus equipos. Por otro lado, se realizaron entrevistas a cuatro especialistas en el tema y el sector estudiado, con la finalidad de obtener información que contribuya con la triangulación de los datos de la investigación. Al respecto, los hallazgos más importantes se relacionan con el cambio de la estructura de la organización, ya que MiBanco ha adoptado un modelo más ágil a través de la formación de tribus y equipos con colaboradores que presentan habilidades y conocimientos en distintas áreas y temas, lo cual ha beneficiado a la organización en el tiempo de respuesta a los clientes ante sus necesidades actuales. Luego, MiBanco ha logrado construir una cultura de cambio, enfocada en el cumplimiento de su propósito y valores, los cuales tienen como foco a los clientes y

colaboradores; esta cultura ha sido el principal contribuyente para el desarrollo de la transformación digital, ya que abarca todo un cambio de mindset que tiene como objetivo la adaptación de las personas para que puedan sobrellevar este proceso y fue de vital importancia durante el repentino cambio de la modalidad de trabajo. Asimismo, se ha constatado que MiBanco se encuentra desarrollando nuevos canales digitales con el fin de potenciar la experiencia de sus clientes, contribuyendo así con la transformación y adaptación de estos. Otro hallazgo interesante fue que la implementación de nuevas tecnologías son el habilitador primordial en la transformación digital de MiBanco; gracias a estas tecnologías y las arquitecturas modernas los colaboradores pueden tener acceso a grandes fuentes de información que contribuirán para el análisis y la posterior creación de soluciones digitales para los colaboradores y clientes de MiBanco. De esta manera, se concluye que, a partir del análisis de cada uno de estos, el proceso de transformación digital de MiBanco cumple con todos los componentes y subcomponentes en diferentes medidas, como también se identificaron nuevos subcomponentes en base al trabajo de campo; por lo cual, se podría decir que se encuentra en un nivel de implementación intermedio, ya que todavía está en el camino a un mundo digital en el cual se pueden incorporar nuevos subcomponentes que estén más ligados a la realidad de la compañía y las tendencias del mercado.

Finalmente, el último objetivo específico es identificar el nivel de madurez digital en el que se encuentra MiBanco considerando el modelo propuesto por Valdez-de-León (2016), el cual está conformado por siete dimensiones: Estrategia, Organización, Cliente, Ecosistemas, Operaciones Tecnología e Innovación; que presentan distintas subdimensiones. Para poder identificar el nivel de madurez digital de cada dimensión se consideró la guía de características presentadas en los anexos del documento elaborado por el autor, el cual detalla distintas características que debe cumplir cada dimensión para poder ser considerada dentro de algún nivel.

Para la dimensión de Estrategia, se concluye que se encuentra en el nivel “Integrando”; en esta se identificó que la pandemia fue un acelerador muy importante debido a que muchos de los objetivos que se plantearon a lograr en los próximos años, fueron alcanzados en menor tiempo por el uso masivo de plataformas digitales tanto para el trabajo interno de los colaboradores como para la prestación de servicios a los clientes. Con respecto a la dimensión de Organización, esta se encuentra en el nivel “Optimizando”; aquí se identificó que la migración a una estructura ágil con equipos multifuncionales, denominados tribus, potenció la eficiencia del trabajo, permitiendo que se tomen decisiones de manera más autónoma e independiente para acelerar el cumplimiento de objetivos. En el caso de la dimensión de Cliente, esta se encuentra en el nivel “Habilitación” y se constató que el asesor jugó un rol importante en este proceso de adaptación del cliente a los canales alternativos; sin embargo, los porcentajes de clientes que los usan o llegan a través de

ellos indica que existen oportunidades de mejora para lograr la omnicanalidad. Por el lado de la dimensión de Ecosistemas, se obtuvo que esta se encuentra en el nivel “Integrando”, en la cual MiBanco aprovechó la oportunidad de capturar nuevos clientes a través de las sinergias generadas con empresas como Uber o Alicorp, creando nuevos productos que se adapten a las necesidades de estos nuevos clientes y así atender nuevos nichos de mercado; además, es importante mencionar que las sinergias generadas con fintechs a través del grupo Credicorp, permiten que la empresa acceda a tecnologías disruptivas para ofrecer nuevos productos y servicios a los clientes.

Luego, respecto a la dimensión de tecnología, se obtuvo que la empresa se encuentra en el nivel “Habilitando”. En esta se concluye que la organización, si bien está implementando nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevas arquitecturas, el análisis de los datos y la seguridad de la información, aún existe un amplio terreno que explorar e implementar nuevas mejoras que permitan optimizar diversos procesos y ofrecer servicios más tecnológicos y seguros. En el caso de la dimensión de operaciones, se identificó que MiBanco se encuentra en el nivel “Habilitando” y se concluye que aún hay un gran espacio para implementar tecnologías e innovaciones que permitan optimizar las operaciones y agilizar el análisis de la información; si bien la organización ha comenzado con la implementación de alguna de estas iniciativas, estas deben ser potenciadas y continuar explorando nuevas tecnologías para optimizar el flujo operativo. Por el lado de la dimensión de innovación, la empresa se encuentra en el nivel “Integrando” y se concluye que, al incorporar nuevas formas de trabajo flexibles y ágiles, se está generando un negocio más eficaz y se están potenciando los canales de participación para los colaboradores de distintos niveles mediante concursos y premiaciones. Es así que MiBanco está encaminado en esta dimensión y necesita explorar innovaciones en el mercado local e internacional para alcanzar mayores niveles de madurez.

Finalmente, se obtiene que el nivel de madurez digital de MiBanco, considerando los componentes previamente descritos, se encuentra en el nivel “Integrando”, lo cual significa que está encaminada en el proceso de transformación digital. Si bien no presenta ciertas características que lo posicionen en un mejor nivel, la empresa tiene mucho potencial para seguir desarrollando e implementando tecnologías e innovaciones para alcanzar un mayor nivel de madurez.

## **2. Recomendaciones**

Ante las conclusiones desarrolladas en el punto anterior, a continuación, se presentan las recomendaciones obtenidas.

En primer lugar, en lo que respecta a la organización, se recomienda continuar con el desarrollo del proceso de transformación digital, considerando los componentes y dimensiones que han incorporado hasta el momento. Se ha observado que MiBanco cumple con todos los subcomponentes y subdimensiones de los modelos utilizados en esta investigación en distintos niveles, pero estos no están desarrollados de una manera avanzada. Es así que se le recomienda a la empresa continuar en la línea de la investigación para encontrar constantemente oportunidades para innovar con nuevas formas de trabajo, tecnologías, servicios y estrategias que permitan el desarrollo progresivo de la transformación digital y, consecuentemente, de la empresa misma. En esta línea, para el componente de personas, el cual está vinculado a las capacitaciones que reciben los colaboradores, se recomienda aplicar la herramienta Machine Learning, la cual permite personalizar el aprendizaje de acuerdo a los gustos e intereses de cada persona, brindando la libertad de que este sea el que recurra voluntariamente a los cursos o capacitaciones relacionados a las actividades que le corresponde.

En segundo lugar, se pudo identificar que MiBanco tiene la oportunidad de trabajar junto a clientes muy particulares, asociándose con diversas empresas o fintechs que permitan ofrecer cada vez mejores servicios alineados con las necesidades de los mismos y contribuyendo con el propósito de incluir financieramente a cada vez más peruanos. Por ello, se recomienda el desarrollo de eventos en los cuales puedan invitar a empresas de diversos sectores y a las fintechs con las cuales pueden formar distintos tipos de asociaciones con el propósito de crear sinergias que favorezcan en la obtención de nuevos clientes en nuevos nichos de mercado.

En tercer lugar, se observó que MiBanco presenta como puntos importantes la cultura, el propósito y, con ello, el cambio de *mindset*, por lo que se recomienda seguir potenciando estos aspectos de la organización, con el fin de crear ambientes más ágiles y comprometidos que generen eficiencias en el trabajo y la rentabilidad. Para ello, es importante la constante revisión de tendencias y el apoyo en consultoras especializadas.

Finalmente, con miras a investigaciones futuras, se recomienda realizar mayores investigaciones acerca de la transformación digital en el sector bancario y/o microfinanciero, esto debido a que, como se mencionó anteriormente en este trabajo, resulta de suma importancia la inclusión financiera y el desarrollo de las MYPE, las cuales representan gran porcentaje de empresas y trabajadores del Perú, y de esta manera contribuir con el crecimiento de la economía y las condiciones de vida de los ciudadanos peruanos. Para esto, es relevante considerar la importancia del trabajo de campo con entrevistas a empresas y especialistas, quienes están al día

de cómo se mueven estos mercados y aportan con cada vez más nuevas ideas para el desarrollo de los mismos.



## REFERENCIAS

- Alide. (2020). *Transición Digital: La Estrategia de la Banca de Desarrollo frente a la pandemia*. Lima: Unidad de Comunicación Corporativa. Obtenido de <https://www.alide.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/Revista-Alide-Abril-Junio-2020.pdf>
- Almeida, A. (27 de junio de 2019). *Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente?* Obtenido de RPP NOTICIAS: <https://rpp.pe/columnistas/alexandrealmeida/investigacion-y-desarrollo-id-en-el-peru-invertimos-lo-suficiente-noticia-1204891>
- Anderson, C., & Ellerby, W. (2018). *Digital Maturity Model - Achieving digital maturity to*. Deloitte.
- Andrade, L. (24 de junio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (A. Quispe, Entrevistador)
- Arboleda, R. (13 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (G. Fernández, Entrevistador)
- Banco Central de Chile. (s.f.). *Colocaciones*. Obtenido de [https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principa11/Methodologias/EMF/CDC/Colocaciones\\_sistema\\_financiero.pdf](https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principa11/Methodologias/EMF/CDC/Colocaciones_sistema_financiero.pdf)
- Banco de Tierra del Fuego. (s.f.). *Home Banking*. Obtenido de [https://www.btf.com.ar/docs/ACCESO\\_A\\_HB.pdf](https://www.btf.com.ar/docs/ACCESO_A_HB.pdf)
- Bancoldex. (2019). *Términos de referencia para la selección de instituciones microfinancieras – IMF's que recibirán asistencia técnica y acompañamiento en transformación digital para mejorar la experiencia de usuario final (microempresarios)*. Bogotá: Bancoldex.
- Barolli, L., Poniszewska-Maranda, A., & Enokido, T. (2020). *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*. Springer. Obtenido de <https://www.springer.com/series/11156>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). *Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study*. MCIS 2016 Proceedings. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/301370037.pdf>
- Berghaus, S., Back, A., & Kaltenrieder, B. (2017). *Digital Maturity & Transformation Report 2017*. St. Gallen.
- Bumann, J., & Peter, M. (2019). *Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks*. Edition Gesowip. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/337167323\\_Action\\_Fields\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_-](https://www.researchgate.net/publication/337167323_Action_Fields_of_Digital_Transformation_-)

A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks

- Burga, C. (01 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (A. Quispe, Entrevistador)
- CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital*. CAF.
- CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (2020). *Las microfinanzas en tiempos de COVID-19*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/las-microfinanzas-en-tiempos-de-covid19/>
- Castillo, A. (28 de junio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (A. Quispe, Entrevistador)
- Centrum PUCP. (2019). *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019*. Lima: Centrum PUCP. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/167111/Ranking%20de%20Competitividad%20Digital%20Mundial%202019-2.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
- Coll, F. (5 de marzo de 2018). *Invertir en I+D, solución al mundo competitivo*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/invertir-en-id-solucion-al-mundo-competitivo/>
- ComexPerú. (05 de junio de 2020). *Las MYPE peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis*. Obtenido de ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Delgado, T. (2020). *Taxonomía de transformación digital*. La Habana: Unión de Informáticos de Cuba.
- Dintrans, P., Anand, A., Ponnuveetil, M., Acharya, A., & Chardukian, A. (2017). *Why Banks Must Become Smart Aggregators in the Financial Services Digital Ecosystem*. Technology Solutions: Cognizant. Obtenido de <https://www.cognizant.com/whitepapers/why-banks-must-become-smart-aggregators-in-the-financial-services-digital-ecosystem-codex2866.pdf>
- Escudero, F. (2020). *El camino hacia la madurez digital en el Perú*. Obtenido de Consulting Associate Partner, EY Perú: [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/madurez-digital-en-peru-2019](https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru-2019)
- Everis Perú. (2019). *Transformación Digital en el Perú*. Lima: EVERIS PERÚ S.A.C. Obtenido de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- EY Perú. (2021). *Solamente el 21% de empresas en el Perú cuenta con las capacidades digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector*. Lima: EY Perú.

- Fernández, G., & Quispe, A. (2020). *Análisis del proceso de la transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en Perú en los últimos 5 años*. Lima.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa* (2da ed.). Madrid: Ediciones Morata. Obtenido de <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
- Galindo, A. (01 de junio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (A. Quispe, Entrevistador)
- García, A. (5 de agosto de 2020). *Transformación digital de Mibanco en tiempos de pandemia*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2020/08/mibanco-transformacion-digital.html/>
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. Massachusetts: Cambridge.
- Gimpel, H., Hosseini, S., Richard, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). *Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS* (Vol. 19). Journal of Information Technology. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1726&context=jitta>
- Goryn, L. (17 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (A. Quispe, Entrevistador)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2015). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). *Options for Formulating a Digital Transformation Strategy*. MIS Quarterly Executive. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/291349362\\_Options\\_for\\_Formulating\\_a\\_Digital\\_Transformation\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy)
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*. Edmonton: University of Alberta. Obtenido de <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/84492.pdf>
- Hospina, R. (04 de agosto de 2021). Entrevista Especialista. (A. Quispe, Entrevistador)
- Ismail, M., Khater, M., & Zake, M. (2017). *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?* Cambridge: Cambridge Service Alliance. Obtenido de [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper_Mariam.pdf)

- Jiménez, V. (2012). *Es estudio de caso y su implementación en la investigación*. Asunción: Universidad Autónoma de Asunción. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3999526.pdf>
- Kane, G., Palmer, D., Nguyen, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review. Obtenido de <file:///C:/Users/Gonzalo/Downloads/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf>
- Ley N° 28015. (3 de julio de 2003). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Lima, Perú. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Leyva, W. (2016). *Perú: Ocho años con el Mejor Entorno de Microfinanzas en el Mundo*. Obtenido de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/02/peru-ocho-anos-con-el-mejor-entorno-de-microfinanzas-en-el-mundo/>
- Linares, G. (12 de agosto de 2021). Entrevista Especialista. (A. Quispe, Entrevistador)
- Lorenzo, O. (2016). *Modelos de Madurez Digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos?* Bilbao: University of Deusto. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/313798566\\_Modelos\\_de\\_Madurez\\_Digital\\_e\\_n\\_que\\_consisten\\_y\\_que\\_podemos\\_aprender\\_de\\_ellos](https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_e_n_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos)
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. Opladen: Westdt. Verl. Obtenido de <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/2402>
- MiBanco. (2019). *Memoria Anual 2019*. Lima: MiBanco. Obtenido de [https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Anual%20Mibanco\\_2019.pdf](https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Anual%20Mibanco_2019.pdf)
- MicroRate Research. (2021). *Mejores Prácticas en Gestión de Riesgo Crediticio en Tiempos de Crisis*. Obtenido de [http://www.microrate.com/media\\_microrate/uploads/documentos/web\\_articulo\\_mejores\\_practicas\\_en\\_gestion\\_del\\_riesgo\\_crediticio\\_en\\_tiempos\\_de\\_crisis.pdf](http://www.microrate.com/media_microrate/uploads/documentos/web_articulo_mejores_practicas_en_gestion_del_riesgo_crediticio_en_tiempos_de_crisis.pdf)
- Miller-Sanabria, T. (2007). *El modelo Latinoamericano de microfinanzas: una mirada desde adentro*. Obtenido de <https://www.asofinbolivia.com/archivos/EI%20Modelo%20latinoamericano%20de%20las%20microfinanzas.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (20 de marzo de 2020). *Medidas laborales durante la vigencia del Estado de Emergencia Nacional*. Obtenido de GOB.PE: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/109762-medidas-laborales-durante-la-vigencia-del-estado-de-emergencia-nacional>

- Miranda, M. (14 de abril de 2021). *SBS: se busca que microfinancieras sigan facilitando créditos a las mypes con DU*. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-sbs-se-busca-microfinancieras-sigan-facilitando-creditos-a-las-mypes-du-841512.aspx>
- MIT Center for Digital Business, & Capgemini Consulting. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-dollar organizations*. Massachusetts : MIT Sloan Management.
- Molinari, A. (03 de agosto de 2021). Entrevista Especialista. (G. Fernández, Entrevistador)
- Moody's Local. (2021). *Análisis del Sistema Bancario Peruano*. Obtenido de Moody's Local: <https://www.moodyslocal.com/country/pe/research>
- MTPE. (2006). *La Microempresa: Una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_34.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf)
- Muñiz, A. (17 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (A. Quispe, Entrevistador)
- Newman, M. (2017). *Digital Maturity Model (DMM): A blueprint for digital transformation*. Nueva Jersey: TM Forum White Paper.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Quispe, Z., León, D., & Contreras, A. (2012). *El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú*. Lima: BCRP. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-03.pdf>
- Rijavec, R. (31 de julio de 2021). Entrevista Especialista. (G. Fernández, Entrevistador)
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School.
- Román, I. (01 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (G. Fernández, Entrevistador)
- Rossi, R. (12 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (G. Fernández, Entrevistador)
- Sánchez, E. (2019). *La Transformación Digital es ahora*. Lima: Universidad ESAN. Obtenido de [https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/06/27/peter\\_yamakawa\\_transformacion\\_digital-10-12.pdf](https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/06/27/peter_yamakawa_transformacion_digital-10-12.pdf)

- SBS. (2007). *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. Lima: SBS. Obtenido de [https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub\\_volumen4/63-118.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub_volumen4/63-118.pdf)
- Schlaepfer, R., Von Radowitz, K., Koch, M., & Merkofer, P. (2017). *Digital future readiness: How do companies prepare for the opportunities and challenges of digitalisation?* Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cip-en-swiss-transformation.pdf>
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihm, W. (2016). *A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Sebastian, I., Mocker, M., Ross, J., Moloney, K., Beath, C., & Fonstad, N. (2017). *How Big Old Companies Navigate Digital Transformation*. Kelley School Of Business. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/132606601.pdf>
- Taboada, C. (23 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (G. Fernández, Entrevistador)
- Tavakoli, B., & Mohammadi, I. (2017). *Digital maturity within distribution: A study within the Swedish retail industry*. Estocolmo: KTH Industrial Engineering and Management. Obtenido de <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1234310/FULLTEXT01.pdf>
- UNESCO Institute for Statistics. (2021). *How much does your country invest in R&D?* Obtenido de <http://uis.unesco.org/apps/visualisations/research-and-development-spending/>
- Valdez-de-León, O. (2016). *A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers*. Technology Innovation Management Review.
- Valera, S. (9 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (G. Fernández, Entrevistador)
- Vicuña, A. (20 de julio de 2021). Transformación Digital en MiBanco. (G. Fernández, Entrevistador)
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *The Nine Elements of Digital Transformation*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
- White, M. (2012). *Digital workplaces: Vision and reality*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266382112470412>
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press. Obtenido de <https://in.bgu.ac.il/humsos/politics/Documents/Ethics/Yin%20Qualitative%20Research%20from%20Start%20to%20finish.pdf>

## ANEXO A: Definiciones de Transformación Digital

**Tabla A1: Definiciones de Transformación Digital**

Autor	Definición
(Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)	“ (...) se basa en utilizar la tecnología para mejorar el rendimiento o alcance de las empresas. En todas las industrias se están utilizando avances digitales tales y mejorando el uso de tecnologías tradicionales, para potenciar las relaciones con los clientes, los procesos internos y las propuestas de valor”
(White, 2012) (Kane, Palmer, Nguyen, Kiron, & Buckley, 2015) (Sebastian, Mocker, Ross, Moloney, Beath, & Fonstad, 2017)	“La idea de una transformación digital surge de la combinación de entornos de TI personales y corporativos y encapsula el efecto transformador de las nuevas tecnologías digitales como social, móvil, analítica, nube e Internet de las cosas”
(Ismail, Khater & Zaki, 2017)	“(…) Es el proceso a través del cual las compañías hacen converger múltiples nuevas tecnologías, mejoradas con conectividad ubicua, con la intención de alcanzar desempeños superiores y una ventaja competitiva sostenida, mediante la transformación de múltiples dimensiones del negocio, incluyendo el modelo de negocio, la experiencia del cliente (con énfasis en los productos y servicios habilitados digitalmente) y las operaciones (procesos y toma de decisión), y simultáneamente impactando en las personas (incluyendo habilidades, talento y cultura) y en las redes (cadena completa de valor).”
(Barolli, Poniszewska-Maranda, & Enokido, 2020)	“La transformación digital es un esfuerzo para acelerar el negocio mediante el uso de herramientas tecnológicas (...) e implica un cambio en todas las estrategias rápidamente porque las demandas deben cambiar, las operaciones deben ser digitales y las relaciones de la cadena de suministro deben ampliarse.”

## ANEXO B: Modelos de Transformación Digital

**Tabla B1: Modelos de Transformación Digital**

Modelo	Pilares / Dominios
<p>Digital Transformation: A Roadmap for Billion-dollar organizations (MIT Center for Digital Business &amp; Capgemini Consulting, 2011)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia del Cliente               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Comprensión del cliente</li> <li>b. Crecimiento de la línea superior</li> <li>c. Puntos de contacto con el cliente</li> </ol> </li> <li>2. Procesos operacionales               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Digitalización de Procesos</li> <li>b. Habilitación del trabajador</li> <li>c. Gestión del Rendimiento</li> </ol> </li> <li>3. Modelo de Negocio               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Negocio modificado digitalmente</li> <li>b. Nuevo negocio digital</li> <li>c. Globalización digital</li> </ol> </li> </ol> <p>Capacidades Digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos y Datos unificados</li> <li>● Capacidad de análisis</li> <li>● Integración empresarial y de TI</li> <li>● Entrega de soluciones</li> </ul>
<p>The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age (Rogers, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes: Aprovechar las redes de los clientes               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Embudo de marketing reinventado</li> <li>○ Camino a la compra</li> <li>○ Comportamientos centrales de las redes de clientes</li> </ul> </li> <li>2. Competencia: Cree plataformas, no solo productos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plataforma de modelo de negocio</li> <li>○ Efectos de red (in)directos</li> <li>○ (Des)intermediación</li> <li>○ Trenes de valor competitivo</li> </ul> </li> <li>3. Data: Convierta los datos en activos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plantillas de valor de datos</li> <li>○ Impulsores de big data</li> <li>○ Toma de decisiones basada en datos</li> </ul> </li> <li>4. Innovación: Innovar mediante experimentación rápida               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experimentación divergente</li> <li>○ Experimentación convergente</li> <li>○ Producto mínimo viable</li> <li>○ Camino a escalar</li> </ul> </li> <li>5. Valor: Adapta tu propuesta de valor               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conceptos de valor de mercado</li> <li>○ Caminos para salir de un mercado en declive</li> <li>○ Pasos para valorar la evolución de la propiedad</li> </ul> </li> </ol>

## ANEXO C: Modelos de Madurez Digital

Tabla C1: Modelos de Madurez Digital

Modelo	Dimensiones	Etapas
<p>Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study (Berghaus &amp; Back, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. <b>Experiencia del Cliente:</b> Diseño de Experiencia y Analítica</li> <li>5. <b>Innovación del producto:</b> Ampliación de segmento empresarial, capacidad de innovación, integración de clientes</li> <li>6. <b>Estrategia:</b> Innovación estratégica y compromiso digital</li> <li>7. <b>Organización:</b> Configuración del equipo digital, agilidad organizacional, red de socios</li> <li>8. <b>Digitación de procesos:</b> Comunicación de marketing digital, automatización, negocio basado en datos</li> <li>9. <b>Colaboración:</b> Trabajo en equipo, gestión del conocimiento, trabajo flexible</li> <li>10. <b>Tecnología de Información:</b> Gestión ágil de proyectos, arquitectura integrada y experiencia en TI</li> <li>11. <b>Cultura y Experiencia:</b> Afinidad digital, Disponibilidad de asumir riesgos, cultura de error/cultura sin culpa</li> <li>12. <b>Gestión de la transformación:</b> Gobernanza, medición del desempeño, apoyo de la gerencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Promover y apoyar:</b> En esta etapa, se prioriza la estrategia, el trabajo flexible y el apoyo a la gestión de la transformación digital.</li> <li>2. <b>Crear y construir:</b> La innovación digital juega un papel más destacado, tanto a nivel estratégico como dentro de la innovación de producto.</li> <li>3. <b>Comprometerse a transformar:</b> La transformación digital afecta más profundamente la cultura interna y la estructura organizacional.</li> <li>4. <b>Procesos elaborados y centrados en el usuario:</b> Participación de los usuarios en los procesos de innovación, la personalización de las experiencias del cliente y el enfoque en los datos del cliente al diseñar la interacción</li> <li>5. <b>Empresa impulsada por datos:</b> Todos los elementos de este grupo se relacionan con la recopilación, el análisis y la comprensión de los datos de los clientes en los procesos comerciales, y la utilización de indicadores medibles para la meta -establecimiento o toma de decisiones.</li> </ol>

**Tabla C1: Modelos de Madurez Digital (continuación)**

Modelo	Dimensiones	Etapas
<p>Digital Maturity Model (DMM): A blueprint for digital transformation (Newman, 2017)</p>	<p>El modelo se divide en cinco categorías o dimensiones y cada una de ellas cuenta con subdimensiones que representan diferentes aspectos del modelo de Madurez Digital:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Cliente:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Compromiso con el cliente</li> <li>b. Experiencia del cliente</li> <li>c. Información y comportamiento del cliente</li> <li>d. Confianza y percepción del cliente</li> </ol> </li> <li>2. <b>Estrategia:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Gestión de la marca</li> <li>b. Gestión de ecosistemas</li> <li>c. Finanzas e inversiones</li> <li>d. Mercado y cliente</li> <li>e. Portafolio, ideación e innovación</li> <li>f. Gestión de los interesados</li> <li>g. Gestión de estratégica</li> </ol> </li> <li>3. <b>Tecnología</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Aplicaciones</li> <li>b. Cosas conectadas</li> <li>c. Análisis de datos</li> <li>d. Gobierno de entrega</li> <li>e. La Red</li> <li>f. Seguridad</li> <li>g. Arquitectura de tecnología</li> </ol> </li> <li>4. <b>Operaciones</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Gestión ágil de cambio</li> <li>b. Gestión de recursos automatizada</li> <li>c. Gestión integrada de servicios</li> <li>d. Información y análisis en tiempo real</li> <li>e. Proceso inteligente y adaptable</li> <li>f. Estándares y automatización de gobierno</li> </ol> </li> <li>5. <b>Cultura, gente y organización</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cultura</li> <li>b. Liderazgo y gobernanza</li> <li>c. Diseño organizacional y gestión del talento</li> <li>d. Habilidad de la fuerza laboral</li> </ol> </li> </ol>	<p>El modelo propuesto por Newman mantiene como fin ayudar a las organizaciones a evaluar, de manera realista, el estado en el que se encuentran en la implementación de transformación en su organización. Asimismo, “el modelo tiene la flexibilidad de tener en cuenta las diferencias. las visiones, estrategias y negocios de los operadores imperativos” (Newman, 2017, p.6).</p> <p>Según Newman (2017), no existe una manera única ni definitiva de adoptar el modelo propuesto, pero mientras la organización cuente con más áreas, procesos, líneas de negocio y divisiones, más peso soportará y es más probable que tenga éxito.</p> <p>Este modelo cuenta con 5 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Inicio:</b> las discusiones se encuentran en una etapa temprana y comienzan a incorporarse en algunas de las operaciones comerciales</li> <li>2. <b>Emergente:</b> las discusiones están avanzadas y comienzan a incorporarse en todas las operaciones diarias</li> <li>3. <b>Desempeño:</b> Nuestra organización ha establecido objetivos claros y ha formulado un plan que se está siguiendo a lo largo de la empresa</li> <li>4. <b>Avanzando:</b> La organización está ampliando su plan y sus objetivos para generar ideas nuevas e innovadoras para avanzar en sus capacidades en esta área</li> <li>5. <b>Líder:</b> la organización es considerada un líder de pensamiento en esta área, lidera regularmente</li> </ol>

		discusiones de la industria sobre el tema y ha dominado esta área temática.
--	--	---

## ANEXO D: Beneficios potenciales por tipo de cliente

Tabla D1: Beneficios potenciales por tipo de cliente

Tipo de cliente	Beneficios potenciales
Intermediarios financieros	Monitorear el progreso de los créditos con las condiciones físicas de las parcelas para un mayor número de predios.
	Conocer el histórico de la región en condiciones históricas agroclimáticas que ayude a la prospección de créditos.
	Apoyar su análisis con las capas de información que irán nutriendo la base de datos e integrar los datos de las regiones con el proceso de crédito.
	Generar economías de escala en las labores de supervisión.
Productor	Monitorear el desarrollo del cultivo y sus condiciones agronómicas, con información más precisa.
	Lograr el desarrollo óptimo de los proyectos en beneficio de los productores, así como emitir alertas tempranas y medidas preventivas.
	Conocer con mayor precisión el paquete tecnológico adecuado.
	Generar menores índices de siniestralidad en los proyectos y menor riesgo.
Aseguradoras	Conocer el histórico de casos de siniestralidad de la región y adecuar sus cotizaciones a las condiciones de los cultivos.
	Detectar anomalías que sustenten el pago del seguro y realizar la cuantificación de las pérdidas, en caso de un siniestro.

Consultores / Técnicos de campo	Identificar problemáticas en el desarrollo del cultivo en el corto y medio plazo.
	Correlacionar las técnicas de producción y el rendimiento con el tipo de terreno. Desarrollar estrategias más eficaces para el tratamiento y la gestión de los suelos y las plantas.

Nota: ALIDE, 2020, p.16



## ANEXO E: Características del sistema microfinanciero peruano

Tabla E1: Características de entidades del sistema microfinanciero peruano

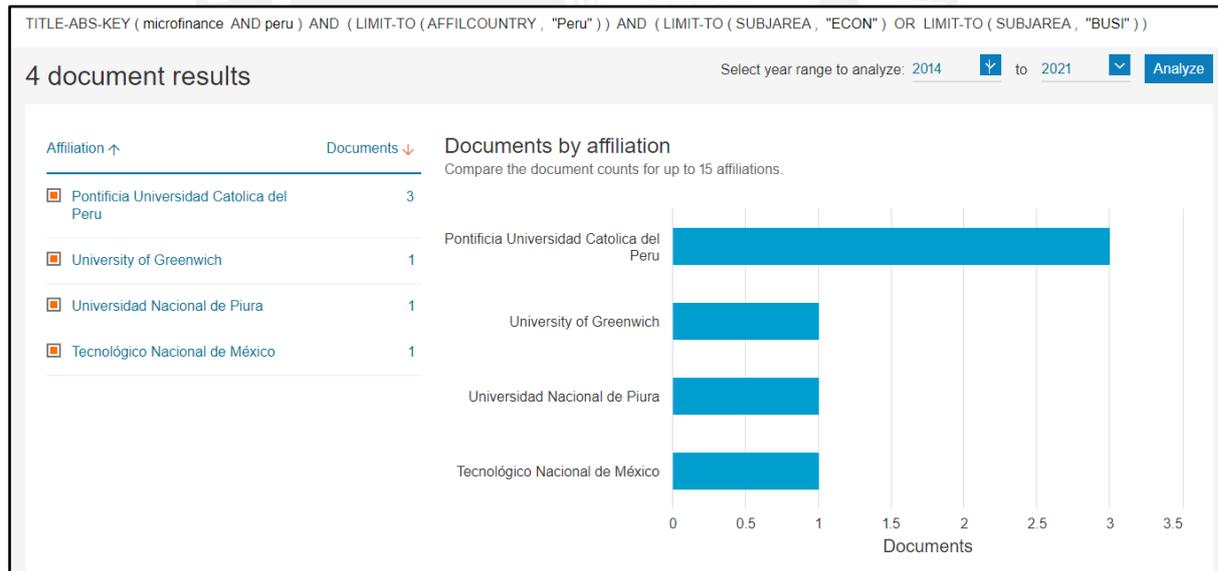
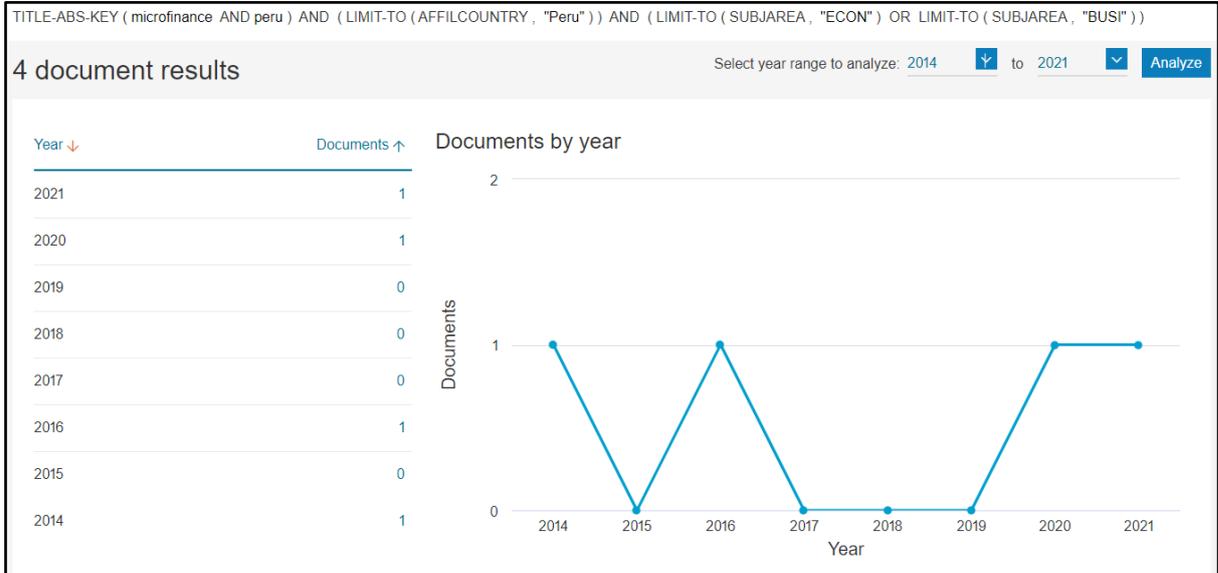
Tipo de entidad	Entidad	Año de inicio de operatividad de la entidad	Colocaciones al 30 de noviembre del 2020 (S/ MM) según Moody's Local
Banco	MiBanco	1998	12,890 (27.5%)
Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMACs)	CMAC Arequipa	1986	5,575 (11.9%)
	CMAC Cusco	1988	4,064 (8.7%)
	CMAC Del Santa	1993	105 (0.2%)
	CMAC Huancayo	1988	4,844 (10.3%)
	CMAC Ica	1989	1,269 (2.7%)
	CMAC Maynas	1987	429 (0.9%)
	CMAC Paita	1989	120 (0.3%)
	CMAC Piura	1982	4,159 (8.9%)
	CMAC Sullana	1986	2,647 (5.7%)
	CMAC Tacna	1992	737 (1.6%)
	CMAC Trujillo	1984	1,729 (3.7%)
Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRACs)	CRAC Del Centro	2014	111 (0.2%)
	CRAC Incasur	2011	31 (0.1%)
	CRAC Los Andes	1997	403 (0.9%)
	CRAC Prymera	1998	106 (0.2%)
	CRAC Raíz	1999	924 (2%)

	CRAC Sipán	1995	23 (0.05%)
--	------------	------	------------

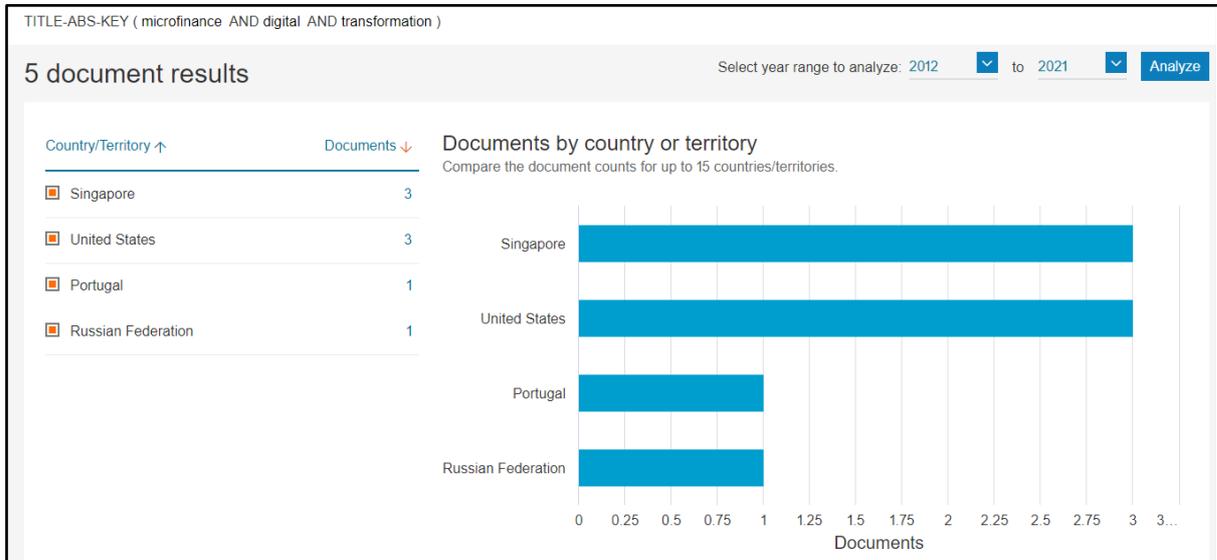
**Tabla E1: Características de entidades del sistema microfinanciero peruano (continuación)**

Tipo de entidad	Entidad	Año de inicio de operatividad de la entidad	Colocaciones al 30 de noviembre del 2020 (S/ MM) según Moody's Local
Empresas Financieras	Compartamos Financiera	1998	2,734 (5.8%)
	Financiera Confianza	2013	2,053 (4.4%)
	Financiera Credinka	1998	866 (1.8%)
	Financiera Proempresa	1998	555 (1.2%)
	Financiera Qapac	2010	258 (0.6%)
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES)	EDPYME Alternativa	2001	163 (0.3%)
	EDPYME Credivisión	2000	23 (0.05%)

## ANEXO F: Búsqueda en Scopus - Investigaciones de microfinanzas en el Perú (2014-2021)



## ANEXO G: Búsqueda en Scopus - Transformación digital en microfinanzas



## ANEXO H: Búsqueda de Scopus - Transformación digital en microfinanzas en Perú

TITLE-ABS-KEY ( microfinance AND digital AND transformation AND peru )

[Edit](#) [Save](#) [Set alert](#)

Documents Secondary documents Patents

 No documents were found. x

Show results for: TITLE-ABS-KEY ( microbalance AND digital AND transformation AND peru )



## ANEXO I: Matriz de Consistencia

Tabla II: Matriz de Consistencia

Planteamiento del problema de la investigación
<p>Según el Banco de Desarrollo de América Latina, Perú se encuentra ubicado en el nivel más bajo del Índice de Desarrollo de Ecosistema Digital y, además, en uno de los últimos lugares del Ranking de Competitividad Digital Mundial. En el año 2021 la encuesta realizada por EY Perú señaló que el sector de Banca y Seguros fue el que obtuvo mayor puntaje en el índice de madurez digital con 73.01, lo cual indica que las empresas de dicho sector se encuentran en camino a una madurez digital en un proceso de transformación digital, pero aún existen oportunidades de mejora a la integración digital que deben considerar. Una parte de las empresas de este sector se enfoca en los servicios microfinancieros, es decir, que atienden las necesidades de las MYPES, las cuales, a raíz de la pandemia, tuvieron pérdidas económicas y complicaciones para desarrollarse dentro de una nueva normalidad. De esta manera, resulta importante la injerencia de instituciones microfinancieras, implementando diversas acciones entorno a la transformación digital para que sirvan de soporte para las MYPES en las distintas necesidades que presenten.</p>
Objetivo general
<p>El objetivo general de esta investigación es analizar y describir el proceso de transformación digital implementado por MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann y Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León.</p>
Metodología
<p><b>Enfoque:</b> La investigación tiene un enfoque cualitativo, en el cual según Hernández et al. (2010) se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para realizar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este sentido, se considera que es el enfoque ideal para la investigación porque permitirá conocer el proceso de transformación digital considerando la experiencia de los colaboradores de MiBanco involucrados en el desarrollo e implementación de esta durante determinado tiempo.</p>
<p><b>Alcance:</b> Para la presente investigación, se consideran los alcances exploratorio y descriptivo. En primer lugar, exploratorio debido a que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2015, p.91). En segundo lugar, se considera que es descriptivo, ya que al definir las variables que se estudiarán y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (Hernández et al., 2015, p.92), se podrá describir de qué manera MiBanco maneja estos componentes y cómo se han desarrollado a lo largo del periodo a investigar.</p>
<p><b>Estrategia general:</b> La estrategia general de la presente investigación es estudio de caso, ya que “esta estrategia se ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social” (Ponce y Pasco, 2016, p.47).</p>

**Tabla II: Matriz de Consistencia (continuación)**

Pregunta	Objetivo	Componentes y Dimensiones de la Investigación
<p><b>Pregunta general</b></p> <p>¿De qué manera se ha desarrollado el proceso de transformación digital en MiBanco según el modelo de Bumann y Peter, y en qué nivel de madurez digital se encuentra de acuerdo al modelo de Valdez-de-León?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Analizar y describir el proceso de transformación digital implementado por MiBanco en el año 2021 de acuerdo al modelo de Bumann y Peter en contraste con su madurez digital según el modelo de Valdez-de-León.</p>	<p>Los principales componentes y subcomponentes de Transformación Digital en la investigación son:</p> <p><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una estrategia formulada</li> <li>- Documentación y comunicación de la estrategia</li> <li>- Disponibilidad de recursos suficientes</li> <li>- Exploración y evaluación de nuevas tendencias</li> <li>- Aceleración de la estrategia</li> </ul>
<p><b>Preguntas específicas</b></p> <p>a) ¿Qué es la Transformación Digital y cuáles son los modelos que determinan el desarrollo de este proceso?</p> <p>b) ¿Qué es la madurez digital? ¿Qué modelos de madurez digital existen?</p> <p>c) ¿Cómo ha sido el desarrollo del proceso de transformación digital de MiBanco según el modelo de Bumann y Peter (2019)?</p> <p>d) ¿En qué nivel de madurez digital se encuentra MiBanco de acuerdo al modelo de Valdez-de-León (2016)?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Conceptualizar la transformación digital y analizar los modelos de desarrollo de este proceso.</p> <p>b) Conceptualizar la madurez digital e identificar los modelos para su análisis.</p> <p>c) Describir el proceso de transformación digital de MiBanco de acuerdo al modelo de Bumann y Peter (2019).</p> <p>d) Identificar el nivel de madurez digital en el que se encuentra MiBanco de acuerdo al modelo de Valdez-de-León (2016).</p>	<p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones y ecosistemas</li> <li>- Agilidad organizativa</li> <li>- Colaboración interfuncional</li> <li>- Emprendimiento corporativo</li> </ul> <p><b>Cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de la cultura</li> <li>- Propósito, aspiración y principios culturales</li> <li>- Libertad para experimentar</li> <li>- Cultura del fracaso</li> <li>- Fuerte compromiso de la dirección</li> <li>- Fuertes líderes digitales</li> <li>- Símbolos y rituales</li> </ul> <p><b>Personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación y desarrollo de nuevas habilidades</li> <li>- Nuevas habilidades como consecuencia de la transformación digital</li> <li>- Oportunidades de desarrollo profesional - Acuerdo de trabajo flexibles</li> </ul> <p><b>Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales híbridos de interacción con el cliente</li> <li>- Información y análisis de los clientes</li> <li>- Experiencia del cliente</li> <li>- Participación del cliente en el desarrollo de productos y servicios</li> </ul> <p><b>Tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explotación de nuevas tecnologías</li> <li>- Aprovechamiento de arquitecturas modernas (nubes, API)</li> <li>- Digitalización de los principales sistemas informáticos</li> <li>- Seguridad informática</li> </ul>

**Tabla I1: Matriz de Consistencia (continuación)**

Pregunta	Objetivo	Componentes y subcomponentes de la Investigación
		<p>Las principales dimensiones y subdimensiones de Madurez Digital en la investigación son:</p> <p><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión</li> <li>- Gobernanza</li> </ul> <p>Planeación y gestión de procesos</p> <p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la cultura</li> <li>- Estructura</li> <li>- Entrenamiento y gestión del conocimiento</li> </ul> <p><b>Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en el customer journey</li> </ul> <p><b>Ecosistemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del ecosistema de socios</li> </ul> <p><b>Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operación más digitalizada, automatizada y flexible</li> </ul> <p><b>Tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación, integración y uso de la tecnología</li> </ul> <p><b>Innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas formas de trabajos flexibles y ágiles - Desarrollo de innovaciones</li> </ul>

## ANEXO J: Secuencia metodológica de la investigación



## **ANEXO K: Guía de entrevistas a líderes de MiBanco**

Antes de presentarnos, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Somos estudiantes de la carrera de Gestión de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el desarrollo del proceso de transformación digital y el estadio de madurez digital en la empresa microfinanciera MiBanco durante el año 2021. El objetivo de esta entrevista es conocer, en base a su conocimiento y experiencia, su percepción sobre el proceso de la Transformación Digital en empresas del sector microfinanciero o similares a MiBanco. Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de aproximadamente 1 hora.

Cabe resaltar que la información brindada será estrictamente confidencial y para uso académico, es por ello que, previamente a iniciar la entrevista, es necesario que nos otorgue su consentimiento para poder grabar el audio de la reunión para hacer uso de la información.

Esta guía de preguntas se ha elaborado en base al modelo de TD de Bumann & Peter (2019) y el modelo de madurez digital de Valdez de León (2016). Las preguntas que presentan las letras “MD” al final significa que la pregunta tiene relación con el Modelo de madurez de Valdez de León (2016), sin necesariamente excluir al otro modelo.

1. ¿Consideras que MiBanco se encuentra desarrollando o implementando el proceso de la Transformación Digital? ¿Cómo decidieron dar inicio a la implementación de este proceso? ¿Cómo defines el proceso?
2. ¿En qué consiste su rol en la implementación y desarrollo del proceso de TD?
3. ¿Qué beneficios considera que aporta el proceso de la TD a una organización como MiBanco?
4. Según su experiencia, ¿Cuáles consideras que son los factores más importantes dentro de un proceso de TD? ¿Por qué?

### **Estrategia**

5. ¿Consideras que MiBanco presenta una estrategia digital? ¿Por qué? [MD]
6. ¿Cómo es la estrategia digital formulada por MiBanco? ¿Qué la caracteriza? ¿Está vinculada con la visión, la gestión de procesos, la planificación de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se actualiza? [MD]

7. ¿Cómo te enteraste de la estrategia digital de la compañía? ¿De qué manera comunican y transmiten la visión de la organización y la estrategia digital a los colaboradores de MiBanco? ¿Consideras que la visión y misión de MiBanco está interiorizada?
8. ¿Qué opinas acerca de la estrategia digital? ¿Está interiorizada por los colaboradores?
9. ¿Consideras que en MiBanco se hace una exploración/revisión de las nuevas tendencias del mercado?
10. Cuéntame cómo identificas y revisas las tendencias del mercado para aplicarlas en el proceso del que eres responsable ¿Con qué frecuencia exploran y evalúan las nuevas tendencias del mercado para identificar nuevas oportunidades de negocio?
11. ¿La estrategia se ha actualizado o ha cambiado debido a la pandemia y a las nuevas tecnologías del mercado?

### **Organización**

12. ¿Cómo se caracteriza la estructura de la organización? ¿Cómo permite esta estructura organizacional dar una respuesta a los cambios en el mercado?
13. ¿MiBanco trabaja o establece asociaciones/relaciones con otras organizaciones del mercado? ¿Quiénes son estos aliados y/o socios de MiBanco para el desarrollo del negocio digital? ¿Cómo es la relación con ellos y de qué manera trabajan? [MD]
14. ¿De qué manera se ha gestionado el cambio de las operaciones tradicionales a una operatividad más digital con la TD? ¿Cómo se han organizado para ejecutar la TD? ¿En MiBanco trabaja con equipos multifuncionales?
15. ¿De qué manera decidieron priorizar las áreas involucradas en el proceso de TD? ¿Cómo calificarías o caracterizarías la participación de estas áreas orientada en la TD?
16. En el caso de que tengan equipos multifuncionales, ¿estos equipos trabajan más rápido? ¿Cómo ha sido adaptarse al cambio?

### **Cultura**

17. ¿Cómo caracterizarías la cultura de MiBanco? ¿Consideras que la cultura de la empresa integra una cultura digital? ¿Por qué? [MD]

18. ¿Consideras que la cultura de MiBanco se ha transformado para acompañar el proceso de TD? ¿Cómo se ha transformado la cultura? ¿Qué elementos caracterizan la cultura de ahora a diferencia de la anterior a la implementación de la TD? [MD]
19. ¿Qué valores caracterizan a la cultura?
20. ¿Se presentan símbolos (visibles) que reflejan la cultura? ¿Cuáles son?
21. ¿Qué nivel de importancia tiene la cultura en el proceso de la TD? [MD]
22. ¿En la organización se establecen políticas y normas respecto a la TD?
23. ¿Qué habilidades blandas consideran que son fundamentales que las tengan los colaboradores que son miembros de las áreas involucradas con la TD de MiBanco? [MD]
24. ¿Consideras que en la compañía existan líderes digitales? ¿Qué los caracteriza?
25. ¿Consideras que en el proceso de TD han ocurrido errores o fracasos? ¿Cómo se manejan estas situaciones? ¿Se han castigado o se han valorado? ¿De qué manera? ¿Qué tanto se les permite a los colaboradores a experimentar?

### **Personas**

26. ¿La TD se ha trabaja con equipos propios de desarrollo interno o han tenido que recurrir a un proveedor experto en el tema de la TD?
27. ¿Consideras que la TD contribuye con el desarrollo de nuevas habilidades en los colaboradores? ¿De qué manera?
28. ¿Realizan capacitaciones o forman a los colaboradores de MiBanco que son parte del proceso de TD? ¿Cómo lo hacen? ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?
29. ¿Consideras que los colaboradores cuentan con habilidades cognitivas, habilidades de sistemas y habilidades de resolución de problemas complejos?
30. ¿Utilizan indicadores internos para poder medir la efectividad de los colaboradores en el desarrollo del proceso de TD? ¿Cuál es y en qué se basa?
31. Desde tu perspectiva, ¿Consideras que los colaboradores de MiBanco tienen oportunidad de desarrollo profesional en el área en el que trabajan? ¿Consideras esto importante para el desarrollo del proceso de TD?

32. Respecto a la atracción del talento, ¿consideras que las acciones o actividades de MiBanco están orientadas en atraer el talento externo a la compañía para que sea parte del desarrollo del proceso de TD? ¿Qué hacen? ¿Cómo lo hacen?

### **Cliente**

33. En los últimos años, con el proceso de TD ¿Ha cambiado el canal de atención al cliente? ¿De qué manera? ¿Se diferencian en algo o siguen la misma estrategia?
34. El proceso de evaluación para otorgamiento de créditos u otros servicios ¿Ha cambiado a raíz de la implementación del proceso de TD? ¿Cómo ha cambiado?
35. ¿La TD de la empresa ha generado una experiencia diferente en el cliente? ¿Cómo? [MD]
36. Actualmente existe una tendencia de diseñar productos y/o servicios con foco en el usuario, ¿MiBanco hace partícipe al cliente de estos desarrollos? ¿Cómo?

### **Tecnología**

37. ¿Consideras que MiBanco ha implementado o renovado sus tecnologías en los últimos años? ¿Cuáles son las nuevas tecnologías que ha implementado el banco para respaldar el negocio digital? [MD]
38. ¿De qué manera la implementación de las nuevas tecnologías ha favorecido el desarrollo del proceso de TD? ¿Han obtenido buenos resultados a raíz de la implementación de nuevas tecnologías?
39. ¿Han implementado arquitecturas modernas como la nube o API? ¿Cómo beneficia esto a la organización?
40. ¿Consideras que la seguridad de la información es un aspecto importante para la organización? ¿Por qué? ¿Qué acciones realizan para mantener la máxima seguridad de las operaciones de los clientes?

### **Innovación**

41. ¿Se han realizado innovaciones en la empresa? ¿Qué tipo de innovaciones? [MD]
42. ¿Crees que las innovaciones implementadas en MiBanco han permitido reducir y optimizar el tiempo de comercialización de los clientes? ¿Cómo? [MD]

43. ¿Qué tipos de indicadores utilizan para comprobar que las innovaciones implementadas en MiBanco han tenido resultados?
44. Antes de la pandemia, ¿El trabajo remoto se presentaba como una oportunidad de trabajo? ¿A raíz de la pandemia, han surgido nuevas formas de trabajo flexible para beneficiar al negocio digital? [MD]
45. ¿El trabajo remoto ha impactado en el cumplimiento de los objetivos del proceso de TD? ¿Cómo? [MD]
46. ¿Consideras que MiBanco es la empresa líder de su rubro con respecto a la innovación digital? ¿Por qué? [MD]



## **ANEXO L: Guía de entrevistas a especialistas**

Antes de presentarnos, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Somos estudiantes de la carrera de Gestión de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el desarrollo del proceso de transformación digital y el estadio de madurez digital en la empresa microfinanciera MiBanco durante el año 2021. El objetivo de esta entrevista es conocer, en base a su conocimiento y experiencia, su percepción sobre el proceso de la Transformación Digital en empresas del sector microfinanciero o similares a MiBanco. Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de aproximadamente 1 hora.

Cabe resaltar que la información brindada será estrictamente confidencial y para uso académico, es por ello que, previamente a iniciar la entrevista, es necesario que nos otorgue su consentimiento para poder grabar el audio de la reunión para hacer uso de la información.

Esta guía de preguntas se ha elaborado en base al modelo de TD de Bumann & Peter (2019) y el modelo de madurez digital de Valdez de León (2016). Las preguntas que presentan las letras “MD” al final significa que la pregunta tiene relación con el Modelo de madurez de Valdez de León (2016), sin necesariamente excluir al otro modelo.

### **Estrategia**

1. ¿Consideras importante que una organización del sector microfinanciero tenga una estrategia formulada? ¿Por qué? ¿Qué aspectos crees que debe tener esta estrategia? [MD]
2. ¿De qué manera debe una empresa comunicar la estrategia hacia los colaboradores?
3. ¿Es relevante que las organizaciones del sector microfinanciero revisen las nuevas tendencias del mercado nacional e internacional para incorporarlas en la estrategia de la organización? ¿Por qué? ¿De qué manera deberían identificar las tendencias?
4. ¿Crees que la estrategia de las compañías de este sector puede haberse actualizado o cambiado debido a la pandemia y a las nuevas tecnologías del mercado? ¿Por qué?

### **Organización**

5. ¿Consideras importante las asociaciones que puede hacer una empresa para contribuir con la transformación digital? [MD]
6. ¿Consideras que las organizaciones del sector microfinanciero actualmente deben adaptar modelos o esquemas de estructura organizacional ágiles (tribus, squads, etc) para trabajar

eficientemente?

7. ¿De qué manera una organización debería gestionar el cambio de las operaciones tradicionales a una operatividad más digital con la TD? ¿Es recomendable que trabajen con equipos multifuncionales? [MD]

### **Cultura**

8. ¿Consideras que es importante que una empresa del sector microfinanciero fomente la experimentación mediante la participación de los colaboradores con nuevos proyectos? ¿Por qué?
9. ¿De qué manera debe manejarse el error o el fracaso de los proyectos?
10. ¿Crees que es importante el compromiso de la alta gerencia y los líderes de una entidad microfinanciera para incentivar a los colaboradores a trabajar en equipo, más eficientemente y demás?

### **Personas**

11. ¿Cuál es la importancia de que los colaboradores de una empresa en proceso de desarrollo de la transformación digital se capaciten o tengan acceso a plataformas para cursos o seminarios para potenciar las funciones que realizan en el trabajo?
12. Desde tu perspectiva, ¿Las organizaciones del sector microfinanciero deben brindar oportunidades de desarrollo profesional en las áreas en las que trabajan para el desarrollo del proceso de TD?

### **Cliente**

13. ¿Consideras que una empresa del sector microfinanciero debe potenciar sus canales de interacción con los clientes? ¿Por qué?
14. ¿Cuál es la importancia de que una empresa del sector reúna información de los clientes y aplique tecnologías que permitan un profundo análisis de los datos para desarrollar mejores productos y servicios?
15. ¿La experiencia del cliente debe ir mejorando con el tiempo o siendo de mayor relevancia para las organizaciones como MiBanco? ¿Por qué?
16. Actualmente MiBanco sigue la tendencia de diseñar productos y/o servicios con foco en el usuario, ¿Considera que es oportuno que organizaciones del sector microfinanciero

realicen esto?

### **Tecnología**

17. ¿Consideras que las organizaciones microfinancieras han implementado o renovado sus tecnologías en los últimos años? ¿Cuáles son las nuevas tecnologías que ha implementado este sector para respaldar el negocio digital? [MD]
18. ¿De qué manera la implementación de las nuevas tecnologías puede impactar en el desarrollo del proceso de TD? ¿Se pueden obtener buenos resultados a raíz de la implementación de nuevas tecnologías?
19. ¿Por qué sería relevante que organizaciones microfinancieras implementen arquitecturas modernas como la nube o API? ¿Cómo puede beneficiar esto a las organizaciones?
20. ¿Consideras que la seguridad de la información es un aspecto importante para las organizaciones de este sector? ¿Por qué? ¿Qué acciones se deben realizar para mantener la máxima seguridad de las operaciones de los clientes?

### **Innovación**

21. ¿Qué tan importante es realizar innovaciones en organizaciones como MiBanco? ¿Qué tipo de innovaciones? [MD]
22. ¿Estas innovaciones implementadas podrían permitir reducir y optimizar el tiempo de comercialización de los clientes? ¿Cómo? [MD]
23. ¿Consideras que MiBanco es la empresa líder de su rubro con respecto a la innovación digital? ¿Por qué? [MD]
24. ¿Consideras importante que una empresa en proceso de transformación ofrezca nuevas formas de trabajo flexibles para un mejor desempeño del colaborador? [MD]

## ANEXO M: Matriz de Codificación

**Tabla M1: Matriz de codificación de componentes de transformación digital**

Tema	Componentes (Familias)	Subcomponentes	Códigos
Transformación Digital	Estrategia	Existencia de una estrategia digital formulada	ESDF
		Documentación y comunicación de la estrategia	DCES
		Disponibilidad de recursos suficiente	DIRS
		Exploración y evaluación de nuevas tendencias	EXEVT
		Aceleración de la estrategia	ADLE
	Organización	Asociaciones y ecosistemas	ASEC
		Agilidad organizativa	AGOR
		Colaboración interfuncional	COLIN
		Emprendimiento corporativo	EMCO
	Cultura Entidad	Características de la Cultura	CACU
		Propósito, aspiración y principios culturales	PAPC
		Libertad para experimentar	LIEX
		“Cultura del fracaso”	CUFR
		Fuerte compromiso de la dirección	FCD
		Fuertes líderes digitales	FLD
		Símbolos y rituales	SIYRI
	Personas	Educación y desarrollo de nuevas habilidades	EDNH
		Nuevas habilidades como consecuencia de la transformación digital	NHCTD
		Oportunidades de desarrollo profesional	OPDP
		Acuerdos de trabajo flexibles	ATRF
	Cliente	Canales híbridos de interacción con el cliente	CHIC
		Información y análisis de los clientes	IAC
		Experiencia del cliente	EXCL
		Participación del cliente en el desarrollo de productos y servicios	PCDPS

**Tabla M1: Matriz de codificación de componentes de transformación digital (continuación)**

Tema	Componentes (Familias)	Subcomponentes	Códigos
	Tecnología	Explotación de nuevas tecnologías	EXNT
		Aprovechamiento de arquitecturas modernas (nubes, API)	APAR
		Digitalización de los principales sistemas informáticos	DPSI
		Seguridad informática	SEIN

**Tabla M2: Matriz de codificación de dimensiones de madurez digital**

Tema	Componentes (Familias)	Subcomponentes	Códigos
Madurez Digital	Estrategia	Visión	VIS
		Gobernanza	GOB
		Planeación y gestión de procesos	PLGP
	Organización	Cambios en la cultura	CACU
		Estructura	EST
		Entrenamiento y gestión del conocimiento	ENGC
	Cliente	Cambios en el customer journey	CACJ
	Ecosistemas	Gestión del ecosistema de socios	GECS
	Operaciones	Operación más digitalizada, automatizada y flexible	OPDAF
	Tecnología	Planificación, integración y uso de la tecnología	PLTC
	Innovación	Nuevas formas de trabajos flexibles y ágiles	TRFLA
		Desarrollo de innovaciones	DESIN