



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster
en Administración de Empresas**

AUTOR(A): Ing. Guido Xavier

Maldonado Jaramillo

TUTOR (A): Mgtr. Christian Dávila

Artículo Profesional: Potenciamiento De Las Capacidades Dinámicas
De Innovación En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Padre Julián
Lorente”, Para Apalancar Su Modelo De Transformación Digital Como

Artículo Profesional: Potenciamiento De Las Capacidades Dinámicas De Innovación
En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Padre Julián Lorente”, Para Apalancar Su
Modelo De Transformación Digital Como Ventaja Competitiva Empresarial

Por

Guido Xavier Maldonado Jaramillo

Julio 2021

Aprobado:

Mgtr. Christian E. Dávila L., Tutor

Mgtr. María Belén Castillo Q., Presidente del Tribunal

Ing. Carlos A., Manosalvas V. PhD, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 30 de agosto de 2021
Mgtr. Christian E. Dávila L.

Aceptado y Firmado: _____ 30 de agosto de 2021
Ing. Carlos A., Manosalvas V. PhD.

_____ 30 de agosto de 2021

Mgtr. María Belén Castillo Q.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Guido Xavier Maldonado Jaramillo, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Potenciamiento De Las Capacidades Dinámicas De Innovación En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Padre Julián Lorente”, Para Apalancar Su Modelo De Transformación Digital Como Ventaja Competitiva Empresarial** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Guido Xavier Maldonado Jaramillo

Correo electrónico: gumaldonadoja@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Guido Xavier Maldonado Jaramillo, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Potenciamiento De Las Capacidades Dinámicas De Innovación En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Padre Julián Lorente”, Para Apalancar Su Modelo De Transformación Digital Como Ventaja Competitiva Empresarial, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, julio de 2021

Guido Xavier Maldonado Jaramillo

Correo electrónico: gumaldonadoja@uide.edu.ec

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi hija y mi esposa, por su apoyo incondicional y su gran paciencia, porque creyeron en mí.

Agradecimiento

Agradecer a Dios por darme vida y salud, a mi familia por su apoyo para alcanzar mis metas.

A la Universidad Internacional del Ecuador por permitirme continuar mis estudios en tan emblemática Institución.

A Christian Dávila PhD. por su orientación y direccionamiento en el desarrollo del presente trabajo.

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de la presente investigación se encuentra enfocado hacia el análisis de las variables de innovación y gestión del conocimiento y su incidencia en la transformación digital de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, de la ciudad de Loja, 2021.

Los datos que se obtuvieron del tipo de investigación descriptiva y exploratoria, arrojaron un nivel de confiabilidad más que aceptable, con lo cual en el siguiente capítulo se podrá ejecutar la interpretación y representación de los datos.

La muestra que se determinó mediante muestreo por juicio, a razón de que la investigación es de carácter cualitativa, colaboró de manera abierta y participa, teniendo como resultado 34 encuestas correctamente llenadas. Tal información proporcionada por el staff gerencial, contó con el correspondiente consentimiento informado mediante la manifestación expresa de la persona consciente de su participación en la investigación, a sabiendas los riesgos, beneficios, consecuencias o problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación en la cual participa.

Los resultados obtenidos fueron observados con la prueba estadística de rho de Spearman por lo que se evidencia un nivel de relacionamiento sumamente elevado entre las variables de análisis, es decir entre innovación y transformación digital, así como gestión del conocimiento y transformación digital:

Palabras clave: capacidad dinámica, competitividad, innovación abierta, transformación digital.

Abstract

The development of this research is focused on the analysis of innovation and knowledge management variables and their impact on the digital transformation of the “Padre Julián Lorente” Savings and Credit Cooperative, of the city of Loja, 2021.

The data obtained from the descriptive and exploratory type of research, yielded a more than acceptable level of reliability, with which in the next chapter the interpretation and representation of the data can be executed.

The sample that was determined by trial sampling, a reason that the research is qualitative in nature, collaborated openly and participates, resulting in 34 correctly filled out surveys. Such information provided by the management staff, had the informed consent through the express manifestation of the person aware of their participation in the research, knowing the risks, benefits, consequences or problems that may arise during the development of the research in the which participates.

The results obtained were observed with the Spearman rho statistical test, which shows an extremely high level of relationship between the analysis variables, that is, between innovation and digital transformation, as well as knowledge management and digital transformation:

Keywords: dynamic capacity, competitiveness, open innovation, digital transformation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiv
Capítulo 1: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema	2
Enunciado del Problema.....	4
Propósito del Estudio.....	4
Pregunta(s) de investigación.....	4
Significancia del Estudio	4
Naturaleza del Estudio.....	5
Definición de Términos	5
Limitaciones	6
Delimitaciones	6
Resumen	6
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	8
La Organización como Sistema.....	8
La Organización como Sistema Complejo	9
Capacidades Dinámicas.....	11
Innovación Abierta	12
Innovación e impacto en la economía	15
Innovación abierta en la banca	16
Transformación Digital	21
Contexto de la transformación digital en el mundo.....	22
Tendencias globales digitales	26
Marketing digital	30

Tendencias globales de los consumidores	32
Regulación Fintech Latinoamérica	35
Transformación digital en Ecuador	39
Comportamiento del Ecuador en ecosistemas digitales.....	42
Resumen	48
Conclusión.....	49
Capítulo 3: Método.....	54
Matriz Operacional.....	55
Aplicación de la Matriz Operacional.....	57
Diseño de la Investigación.....	57
Pertinencia del Diseño	58
Población y Muestra	58
Consentimiento Informado	59
Confidencialidad.....	60
Localización Geográfica.....	60
Instrumentación	60
Recolección y Análisis de Datos	65
Validez y Confiabilidad.....	89
Resumen	92
Capítulo 4: Resultados	94
Perfil de los Informantes	94
Resultados de los Criterios Estudiados.....	95
Correlación de Spearman.....	95
Propuesta de valor de la investigación.....	99
Resumen	102

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	104
Conclusiones.....	104
Recomendaciones	105
Contribuciones Teóricas y Prácticas	106
Futuras Investigaciones	106
Referencias	108
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	115
Apéndice B: Cuestionario	116

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Regulación Fintech</i>	36
Tabla 2	<i>Aplicación matriz operacional</i>	57
Tabla 3	<i>Cuestionario capacidades dinámicas de innovación.</i>	61
Tabla 4	<i>Cuestionario capacidades dinámicas de la gestión del conocimiento</i>	63
Tabla 5	<i>Cuestionario capacidades dinámicas de la transformación digital</i>	64
Tabla 6	<i>Resultados del instrumento capacidades de innovación.</i>	66
Tabla 7	<i>Niveles de la dimensión detección.</i>	68
Tabla 8	<i>Niveles de la dimensión de aprendizaje.</i>	69
Tabla 9	<i>Niveles de la dimensión de integración.</i>	70
Tabla 10	<i>Niveles de la dimensión de coordinación</i>	71
Tabla 11	<i>Niveles de la dimensión de innovación de producto</i>	72
Tabla 12	<i>Niveles de la dimensión de innovación de procesos.</i>	73
Tabla 13	<i>Niveles del instrumento de innovación</i>	74
Tabla 14	<i>Resultados del instrumento capacidades de gestión del conocimiento</i>	75
Tabla 15	<i>Niveles de la dimensión estratégica</i>	76
Tabla 16	<i>Niveles de la dimensión de exploración</i>	77
Tabla 17	<i>Niveles de la dimensión de transformación</i>	78
Tabla 18	<i>Niveles de la dimensión de explotación</i>	79
Tabla 19	<i>Niveles del instrumento de gestión del conocimiento</i>	80
Tabla 20	<i>Resultados del instrumento capacidades de transformación digital</i>	81
Tabla 21	<i>Niveles de la dimensión de gestión de clientes.</i>	83
Tabla 22	<i>Niveles de la dimensión de competencia</i>	84
Tabla 23	<i>Niveles de la dimensión de gestión de data</i>	85
Tabla 24	<i>Niveles de la dimensión de estrategia de innovación</i>	86

Tabla 25 <i>Niveles de la dimensión de generación de valor</i>	87
Tabla 26 <i>Niveles del instrumento de transformación digital</i>	88
Tabla 27 <i>Nivel de validez instrumento de innovación</i>	90
Tabla 28 <i>Nivel de validez instrumento de gestión del conocimiento</i>	90
Tabla 29 <i>Niveles de validez instrumento de transformación digital</i>	90
Tabla 30 <i>Nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach en el instrumento de innovación</i>	91
Tabla 31 <i>Nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach en el instrumento de gestión del conocimiento</i>	92
Tabla 32 <i>Nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach en el instrumento de transformación digital</i>	92
Tabla 33 <i>Correlación entre innovación y transformación digital</i>	96
Tabla 34 <i>Correlación entre gestión del conocimiento y transformación digital</i>	96
Tabla 35 <i>Correlación entre dimensión, detección y transformación digital</i>	97
Tabla 36 <i>Correlación entre dimensión, aprendizaje y transformación digital</i>	97
Tabla 37 <i>Correlación entre dimensión, integración y transformación digital</i>	98
Tabla 38 <i>Correlación entre dimensión, coordinación y transformación digital</i>	98
Tabla 39 <i>Correlación entre dimensión, innovación de productos y transformación digital</i>	99
Tabla 40 <i>Correlación entre dimensión, innovación de procesos y transformación digital</i>	99

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Sistema de innovación cerrado.....	13
<i>Figura 2.</i> Sistema de innovación abierto.....	14
<i>Figura 3.</i> Tasa de crecimiento del PIB vs. participación I+D del PIB.....	16
<i>Figura 4.</i> Inversión privada en empresas Fintech (billones USD).....	17
<i>Figura 5.</i> Cronología del programa de capital de riesgo BBVA.....	18
<i>Figura 6.</i> Evolución del foco sectorial competencias propias	19
<i>Figura 7.</i> Evolución de los segmentos	23
<i>Figura 8.</i> Adopción de Fintech por parte del consumidor	25
<i>Figura 9.</i> Inversión total mundial en actividades de Fintech 2013-2018.....	26
<i>Figura 10.</i> Estrategia Ecuador Digital 2.0.....	41
<i>Figura 11.</i> E-commerce nacional e internacional por monto.....	44
<i>Figura 12.</i> E-commerce nacional e internacional - transacciones	45
<i>Figura 13.</i> Usuarios activos en redes sociales EC (millones).....	46
<i>Figura 14.</i> Variación semestral en usuarios de RRSS en Ecuador	47
<i>Figura 15.</i> Grupos de edad de usuarios activos RRSS en Ecuador.....	47
<i>Figura 16.</i> Matriz operacional del trabajo de titulación.....	56
<i>Figura 17.</i> Niveles de la dimensión detección	69
<i>Figura 18.</i> Niveles de la dimensión aprendizaje	70
<i>Figura 19.</i> Niveles de la dimensión integración	71
<i>Figura 20.</i> Niveles de la dimensión coordinación.....	72
<i>Figura 21.</i> Niveles de la dimensión innovación de producto.....	73
<i>Figura 22.</i> Niveles de la dimensión innovación de procesos	74
<i>Figura 23.</i> Niveles del instrumento de innovación	75
<i>Figura 24.</i> Niveles de la dimensión estratégica	77

<i>Figura 25. Niveles de la dimensión exploración.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 26. Niveles de la dimensión transformación</i>	<i>79</i>
<i>Figura 27. Niveles de la dimensión explotación.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 28. Niveles del instrumento de gestión del conocimiento.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 29. Niveles de la dimensión gestión de clientes</i>	<i>84</i>
<i>Figura 30. Niveles de la dimensión de competencia</i>	<i>85</i>
<i>Figura 31. Niveles de la dimensión de gestión de data.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 32. Niveles de la dimensión de estrategia de innovación.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 33. Niveles de la dimensión generación de valor</i>	<i>88</i>
<i>Figura 34. Niveles del instrumento de transformación digital.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 35. Propuesta de valor de la investigación</i>	<i>102</i>

Capítulo 1: Introducción

Los enfoques de administración complejos, convertidos en capacidades dinámicas, deben considerar la evolución de la organización de manera continua, lo cual obviamente se consigue por medio de la innovación, mayormente orientada a la innovación del tipo abierta, la cual permite aquella combinación de la investigación y desarrollo a lo interno de la organización, así como la apertura o predisposición a la implementación de avances tecnológicos obtenidos por otras organizaciones.

En dicho sentido las organizaciones del tipo financiero deben aplicar las mejoras correspondientes en sus modelos de innovación, hacia el enfoque de transformación digital, mediante un modelo de gestión ágil y flexible, el cual permita una adaptación inmediata a los continuos cambios del mercado. Por lo tanto, todas las entidades que deseen subsistir deben trabajar bajo una visión estratégica definida al largo plazo, sin embargo, los constantes cambios deben permitirle a la misma organización realizar ajustes oportunos, sin perder de vista dicha visión, esto permite a la organización maximizar sus capacidades dinámicas de innovación, lo que conlleva al apalancamiento de esta estrategia de transformación digital, misma que se convierte en una ventaja del tipo competitiva, en un mercado con constante evolución. Dicha estrategia de transformación debe considerar varios frentes o accionar, tales como el desarrollo del liderazgo adecuado, para la generación de la correspondiente motivación en el personal encargado de implementar la estrategia, esto desemboca en el desarrollo de una cultura de innovación, la cual permite la aplicación de metodologías ágiles de acción, no solo en el desarrollo de productos o servicios ofertados al cliente externo, sino también para el cliente interno. Otro de los frentes sobre los que debe basarse la estrategia es la capacidad en infraestructura tecnológica, en sí la adopción de nuevas tecnologías, lo cual converge con la conceptualización de la innovación abierta. Dicha adopción de

nuevas tecnologías, garantizará la perdurabilidad de la organización en el tiempo si cumple con los siguientes objetivos: automatizar y simplificar los servicios financieros, generar una analítica de datos para el potenciamiento del marketing digital, robotización de procesos internos, usos y almacenamiento en la nube para la gestión y resguardo de información, y finalmente el aspecto más importante es la garantía de satisfacción de la experiencia del usuario.

El presente trabajo de investigación considera 5 capítulos. En el primer capítulo se muestra el antecedente y enunciado del problema, el propósito del estudio, así como la significancia y naturaleza del mismo. Mientras que, en el segundo capítulo, contempla el marco de referencia bibliográfica en donde se detalla la definición de la organización como sistema, las capacidades dinámicas de las mismas, la conceptualización de la innovación y por ende su incidencia en los procesos de transformación digital; en el tercer capítulo consideramos los métodos a utilizar para levantar data y resultados, mismos que son recopilados en el capítulo 4, con su respectiva conclusión al capítulo 5.

Antecedentes del Problema

Uno de los motivos por los cuales se han acelerado los procesos de transformación digital en las entidades del sistema financiero ecuatoriano, ha sido la reciente crisis del tipo económica, social y sanitaria originada por el SARS COV 2, todo esto combinado con el desarrollo de nuevas y más potentes tecnologías, es evidente la generación de cambios en el mercado financiero, sobre lo cual han surgido newbanks o neobancos, los cuales tienen la característica de no poseer instalaciones físicas sobre las cuales deban transaccionar sus respectivos clientes. Adicional a esto se han comenzado a generar organizaciones especializadas en la prestación de servicios tecnológicos para el sector financiero, lo que se conoce como Fintech, mismas que han

permitido fortalecer y agilizar los servicios financieros ofertados por las entidades bancarias, repercutiendo la mejora de la posición competitiva de dichas entidades ante estos nuevos actores o competidores, así como a la motivación de la transformación digital en las entidades financieras.

Sobre lo antes mencionado, dicho proceso de transformación digital no es considerado a la fecha como una opción sobre la cual se pueda alargar la aplicación de la misma, sino que tal figura como un imperativo de supervivencia. En contraste con los newbanks, las entidades del sistema financiero, al iniciar su camino hacia la transformación digital, parten con una base de clientes ya fidelizados, conocimiento profundo del negocio y principalmente olfato sobre el nivel de riesgo que están dispuestos a correr, por lo que su proceso de inmersión hacia la nueva tendencia tiene menos barreras que cualquier nuevo jugador.

Sin embargo, también se evidencian las desventajas, al no estar a la vanguardia de la innovación y desarrollo, principalmente del tipo tecnológico, puesto que comúnmente el desarrollo de su giro de negocio se encuentra ligado a diversos sistemas tecnológicos, por lo que la data necesaria para la toma de decisiones oportunas, se encuentra dispersa en varias fuentes, aspecto que los neobancos no lo sufren, puesto que dichas organizaciones, nacieron digitales y por ende desde su origen han orientado sus capacidades tecnológicas a la captación eficiente de datos para su tratamiento.

Con base a dicha situación, dentro del sistema financiero ecuatoriano aún no ha nacido un newbank, sea este originado por una entidad financiera ya existente o por un nuevo jugador, aspecto que para este último resulta mucho más sencillo y eficiente que un proceso de transformación digital. Sin embargo, aquellas entidades que deseen sobrevivir en el mercado financiero deberán acoplarse a esta nueva exigencia del mercado, puesto que tal proceso de innovación se origina para la nueva generación de

clientes, mismos que por su ritmo de vida, no consideran aceptable el asistir a instalaciones físicas (bancos o cooperativas) para satisfacer sus necesidades financieras, sino que se orientan por aquellas que encuentran en sus ambientes digitales.

Enunciado del Problema

Tomando como referencia los antecedentes antes mencionados es necesaria la profundización de los niveles de incidencia que tienen las capacidades dinámicas de innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, con la intención de apalancar su modelo de transformación digital, a fin de dicha estrategia sirva como ventaja competitiva en el mercado financiero nacional.

Propósito del Estudio

¿Cómo se podría facilitar el proceso de transformación digital en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”?

Pregunta(s) de investigación

- a) ¿Cuáles son las capacidades dinámicas que necesita potenciar la Cooperativa para agilizar su proceso de transformación digital?
- b) ¿La Cooperativa tiene definido su modelo de negocio acorde a la estrategia de transformación digital que le exige su mercado?
- c) ¿El potenciamiento de las capacidades dinámicas de innovación en la Cooperativa, permitirá el establecimiento de ventajas competitivas a largo plazo?

Significancia del Estudio

Si se evalúa el nivel de potenciamiento de las capacidades dinámicas de innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, servirá como mecanismo de apalancamiento de su modelo de transformación digital y por ende el establecimiento de una ventaja competitiva de largo plazo.

Variable Independiente: Modelo de Transformación Digital en la Cooperativa.

Variable Dependiente 1: Capacidades Dinámicas de Innovación de la Cooperativa.

Variable Dependiente 2: Capacidades Dinámicas de Gestión del Conocimiento en la Cooperativa.

Naturaleza del Estudio

El enfoque del presente trabajo investigativo será de carácter cualitativo por la búsqueda, recopilación de información y posterior interpretación de manera subjetiva.

Definición de Términos

Capacidad Dinámica: potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus “Core – competencias”, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas (Garzón, 2015).

Competitividad: la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores (Enright, et al., 1994, p. 56).

Innovación Abierta: significa combinar conocimiento interno con cooperación de agentes externos, como centros de investigación, universidades, expertos independientes e incluso los propios clientes y competidores de la empresa, que ofrecen soluciones a las compañías a través de la inteligencia colectiva (Rodríguez, et al., 2016).

Transformación Digital: es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos (Sparapani, 2015).

Limitaciones

La principal limitación identificada dentro del presente proyecto de investigación recae en la posible resistencia a la entrega de información del personal a encuestar, considerando que la determinación de su situación actual o predisposición al cambio que necesita la organización, puede acarrear la toma de correctivos sobre los mismos, si estos no se encuentran alineados al modelo de transformación digital.

Delimitaciones

La propuesta de investigación considerará su desarrollo en el área de las finanzas, principalmente en la economía popular y solidaria, a razón de que evaluará las capacidades dinámicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, así como el área de las Fintech mismas que facilitan los procesos de transformación digital en las entidades del sistema financiero nacional, durante los últimos 5 años.

Resumen

Las capacidades de una organización son una cualidad única y que no puede presentarse en el mismo nivel o características dentro de otra organización, por lo que tal es una cualidad inimitable, misma que permite a cada organización atender las necesidades de su mercado, en el momento que se presentan cambios en dicho mercado, sean estos originados por el ambiente en el que se desarrolla la organización o por la habilidad que tiene la empresa para configurar el ambiente en el que se desenvuelve, desarrollando para dicho efecto productos y servicios, así como la transformación de la organización.

El potenciamiento de estas capacidades dinámicas, agregar valor al nivel competitivo de la organización, convirtiéndola en un organismo o sistema capaz de establecer bienes y servicios de una manera más ágil y eficiente que su competencia. Tal situación no puede suscitarse, si dicho organismo o sistema es cerrado, por lo que la apertura de la organización hacia la implementación de nuevos sistemas de productos, modelos de gestión o conocimiento, es determinante para el éxito de la misma. Es decir, el potenciar los conocimientos internos mediante la cooperación de experiencias externas, generan estrategias exponenciales mediante el conocimiento colectivo.

Tal generación de conocimiento, es necesaria para el apalancamiento de cualquier proceso de transformación, más aún en aquellos del tipo digital, más aún en aquellos que motivan a la reinención de la empresa, mediante el uso prioritario de tecnologías digitales, orientadas a la reinención de los procesos internos, simplificación de las cosas y garantizar una satisfacción a la experiencia del usuario. En dicho aspecto, el presente estudio se encuentra orientado hacia el determinar el nivel de potenciamiento de las capacidades dinámicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, para apalancar su modelo de transformación digital, como un mecanismo de implementación a una ventaja del tipo competitiva, en un mercado de continuo desarrollo como lo es el sector financiero. Por lo que, para el logro de dicho objetivo se ha realizado la búsqueda de información en fuentes secundarias, con el objetivo de determinar la teoría sobre la cual se basa la problemática aquí presentada, así como en lo posterior se realizará el levantamiento de información primaria, sobre lo cual se dará solución a la problemática establecida. Tales resultados establecerán, si la Cooperativa cuenta con las capacidades dinámicas necesaria para iniciar su proceso de transformación digital.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Como en todo proyecto de investigación, el levantamiento de información del tipo secundaria es importante, encontrándose dentro de la misma a la revisión literaria o marco teórico, mismo que trata de compilar los refuerzos teóricos sobre los cuales se basa la investigación, en dicho sentido en la presente se consideró la revisión de algunos artículos de referencia, proyectos de titulación y libros, relacionados con las temáticas de las capacidades dinámicas, su relacionamiento con el apoyo a los procesos de transformación digital y por ende la conversión de las mismas a una ventaja competitiva empresarial.

La Organización como Sistema

La teoría clásica de administración de acuerdo con Fayol (1916) establece o promueve el establecimiento de la administración como una ciencia, vista bajo un enfoque de anatómico o lo que entenderíamos como su estructura, y bajo el enfoque fisiológico, o lo que sería su funcionamiento. El objetivo de esta ciencia es la eficiencia de la organización. Para el logro de dicho objetivo se administran en su gran mayoría recursos tangibles dentro de la organización, como lo son los recursos de producción, la capacidad administrativa y la capacidad técnica. Todos estos recursos convergen en las funciones de la administración, es decir el planear qué se desea alcanzar con dichos recursos, en su gran mayoría el principal objetivo era la rentabilidad, luego el organizar de manera adecuada dichos recursos para que su desgaste sea el mínimo posible, posteriormente el echar a andar a dichos elementos con base a lo planificado y organizado, para finalmente obtener una retroalimentación de los alcanzado, mediante medidas de control.

Tal teoría como se evidencia solamente contempla a la organización como un elemento aislado de su entorno, por lo que en lo posterior se empiezan a generar teorías

mucho más amplias como aquella que define a la misma como un sistema, en este sentido Contreras (2007) establece una concepción actual de organización empresarial redefinida a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en clúster del conocimiento. La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto

La Organización como Sistema Complejo

Durante la historia de la evolución empresarial, se define que las organizaciones han evolucionado incorporando variables, que generan complejidad a la misma, especialmente a sus operaciones (Bar, 2002). En dicho sentido cuando se dio inicio a la revolución industrial, la preocupación de las empresas por la emisión de desechos o contaminación, era totalmente nula, así como el consumo de los recursos naturales, hoy en día las organizaciones por ley, deben prestar una alta orientación hacia la conservación del medio ambiente y la optimización de sus factores de producción, cualidades que en determinados segmentos de mercado se consideran como valor agregado y motivo o decisión de compra.

En dicho sentido conforme van evolucionando las organizaciones, la forma, mecanismos y enfoques de estudio a las mismas va a ir cambiando, en tal aspecto Porter (1991) concibe que las características de estudio del nivel de producción u operaciones, evolucionan hacia el análisis de las ventajas competitivas, en el cual se consideran como factores de estudio a los elementos externos como mecanismo para incrementar sus niveles de competitividad. En lo posterior se considera el análisis de los stakeholders como aquellos elementos tanto a lo interno como a lo externo de la organización, mismos que se encuentran interrelacionados e interdependientes, y que su

consideración en el proceso de planificación estratégica, determina en gran medida el éxito de cualquier organización (Freeman & Mc Vea, 2001).

Referido a este último apartado se establece que el principal activo en el siglo XXI es la información, por lo que la organización como un sistema, lo que más absorbe, asimila y transforma es el conocimiento. Tal factor es el que permite a las empresas el convertir sus capacidades básicas en dinámicas, así, por ejemplo, como señalan Von Krogh et al., (2000 , como se citó en Díaz, et al., 2006) “El conocimiento en las organizaciones ha sido considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y valorado formalmente por prácticamente nadie” (p. 34). Por lo tanto, los conocimientos adquiridos por el talento humano de cualquier empresa y por consecuencia de la misma organización, permite a dicha unidad empresarial concebir una capacidad dinámica que puede ser establecida como ventaja competitiva. Pero en sí que es una capacidad dinámica: "las capacidades dinámicas son la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente" (Teece, et al., 1997 , como se citó en Zapata & Mirabal 2018, p. 4).

En dicho sentido tales capacidades se convierten en ventajas competitivas cuando las mismas permiten que la generación de conocimiento dentro de la organización y su relación con el entorno, den paso a un cambio, evolución y revolución, conforme vayan presentándose las necesidades de mejora, cambios drásticos o acciones contra las crisis respectivamente.

La transmisión de conocimientos se logra mediante la interacción entre cada miembro de la organización y su entorno, así como la organización con su ambiente empresarial. Dicha interacción es considerada como un factor cultural, misma que influye en la permanencia del personal en la organización, satisfacción del clima

laboral, así como la generación de altos niveles de creatividad y generación de respuestas innovadoras ante eventos adversos o falencias del mercado (Sheridan, 1992).

Capacidades Dinámicas

La definición de las capacidades dinámicas se puede resumir en aquellos factores internos y externos permiten elevar la potencialidad de la organización para la generación e innovación de nuevos conocimientos, estrategias, valor agregado, entre otros mediante un esquema de asimilación, integración, implementación y acoplamiento de sus componentes, con el objetivo de mejorar sus niveles competitivos (Teece, 2009). De igual manera dichas capacidades facultan a la organización para acoplarse a los cambios del mercado y hoy en día, existen cambios más acelerados y referidos al componente tecnológico, poniendo en evaluación las habilidades de la organización para cambiar las condiciones del entorno en el que opera, pudiendo generar barreras de ingreso o mejorando su poder de negociación en el mercado, todo esto delimitado principalmente por su capacidad de desarrollo e innovación.

Como se puede evidenciar, las capacidades dinámicas establecen como factor determinante, la capacidad de la organización para su acoplamiento al cambio en los entornos que se ve involucrada, principalmente a los cambios del mercado. Dentro de dicho aspecto, la innovación juega un papel crucial, pues el ser un ente reactivo no garantizará a largo plazo la permanencia de la empresa en dicho mercado, si no, el ser un ente proactivo, es decir, el anticiparse a los requerimientos de la competencia, clientes o cualquiera de sus stakeholders, según sea su enfoque, a fin de establecer soluciones anticipadas. Esto surge de la habilidad de la organización para generar, conservar, acoplar y potenciar el conocimiento principalmente (Teece, et al., 1997).

Los cambios anteriormente mencionados, no se evidencian solamente en los mercados o localidades que fungen las empresas, tales se generan a nivel del entorno

global, por lo que las organizaciones deben hacer uso de la innovación como un mecanismo que permita generar ventajas del tipo competitivo, lo cual en el corto plazo garantice la permanencia de la organización, mientras que a largo plazo permitirá la estabilización y crecimiento sostenible de la misma, aportando de manera significativa a su responsabilidad.

Innovación Abierta

De acuerdo con Chesbrough (2003) la definición de innovación abierta posee un cisma, a razón de la amplia aplicación del concepto en varios tipos de industrias, siendo confundida de manera prioritaria con el concepto de software de código abierto, definición que deja fuera al modelo de negocio, que debe contemplar para la rentabilización de la inversión a realizar. Estableciendo a su criterio que la innovación abierta es aquella filosofía empresarial que utiliza determinadas corrientes de conocimiento, tanto internas como externas, a fin de incrementar los mercados de aquellos productos que se generan de los procesos de innovación interna.

Tal concepto se potencia en la promulgación del modelo de innovación abierta, mismo que evoluciona del modelo de innovación cerrado mostrado en la figura 1, en el cual los proyectos de investigación de cualquier organización se originan desde la base científica y tecnológica de la misma empresa, luego de lo cual proceden a ser desarrollados, en donde algunos de dichos proyectos son rechazados, posterior a ello pocos de los proyectos aceptados llegan al mercado.

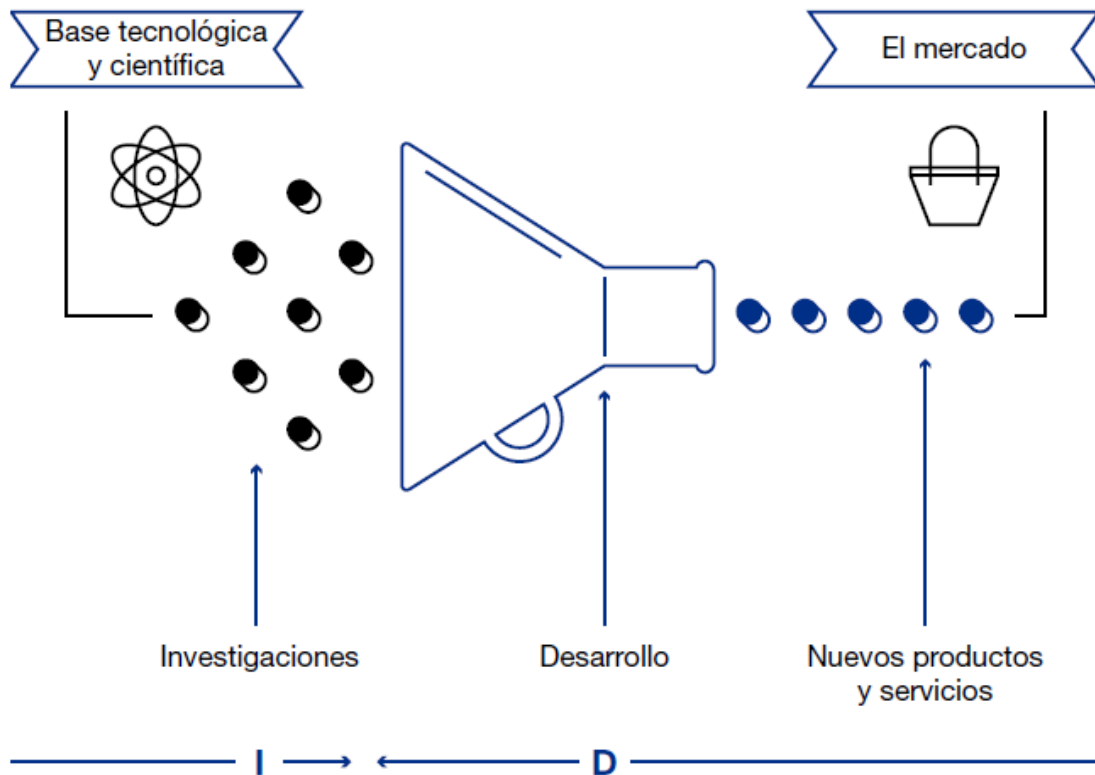


Figura 1. Sistema de innovación cerrado.
Tomado de: Chesbrough (2003)

Como se evidencia en la ilustración anterior, los proyectos pueden entrar y salir por un único canal, teniendo como resultado nuevos productos o servicios, acoplados al segmento de mercado tradicional de la organización. Mientras que, en el modelo de innovación abierta presentado en la figura 2, los proyectos pueden ingresar y salir por distintos puntos y de varias formas, es decir pueden ejecutarse proyectos desde proveedores externos de tecnología y conocimiento, lo que se entendería como la sección “fuera-adentro” del modelo de innovación abierta. De igual manera, se generan nuevos mecanismos por los cuales un proyecto puede llegar al mercado, pudiendo ser este mercado totalmente diferente al tradicional de la empresa, como licencias de explotación o empresas spin-off, tal situación se concibe como la sección “dentro-afuera” del modelo (Chesbrough, 2003).

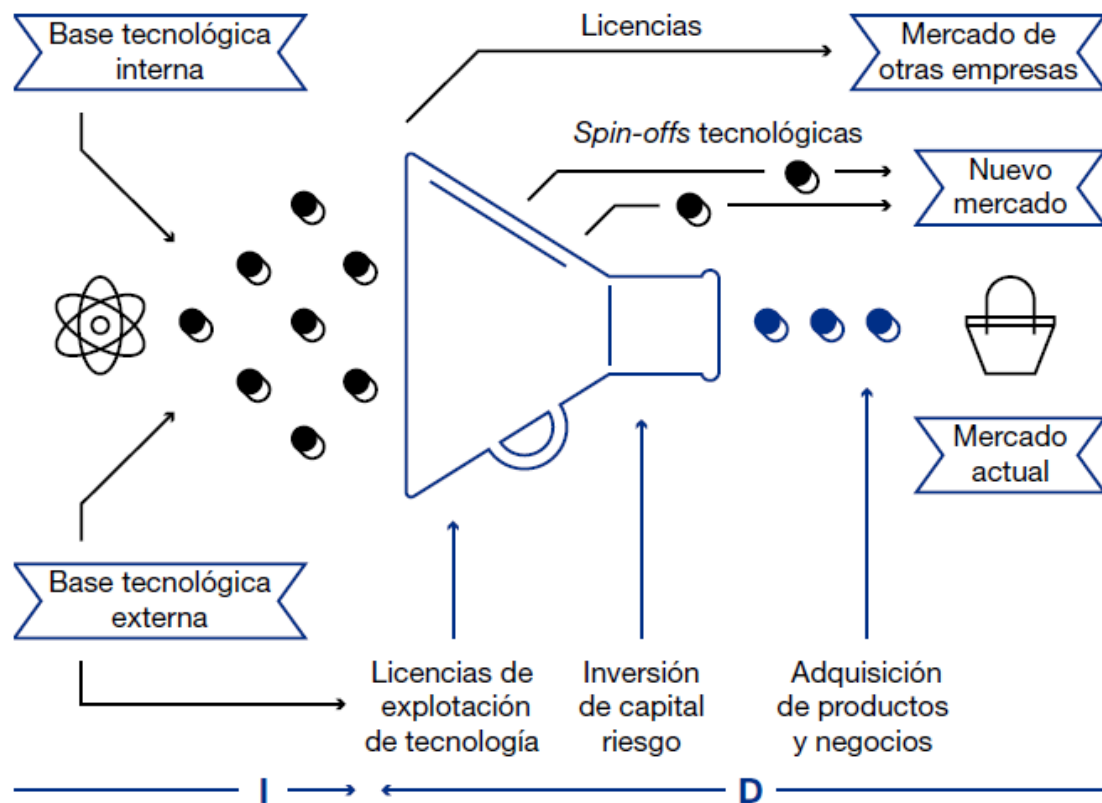


Figura 2. Sistema de innovación abierto.
Tomado de: Chesbrough (2003)

Sobre lo antes mencionado, se determina que el modelo de innovación abierta motiva a las organizaciones a ser al mismo tiempo vendedores y compradores de activos, como por ejemplo la adquisición de patentes de propiedad intelectual, cuando la misma encaja en su modelo de negocio. Tal adquisición permitirá a la organización innovar con conocimiento, no necesariamente generado a lo interno. Mientras que, en lo referido a la venta de activos, dicha situación se presenta cuando la combinación de la base tecnológica interna o externa y el “know how”, sea este propio o adquirido, dan como resultado un “falso negativo”, es decir productos, servicios o proyectos, que vendrían a ser los activos de la organización, que no se acoplan al modelo de negocio tradicional de la empresa, sin embargo, si los mismos se vendiesen en un nuevo modelo de negocio, pudiesen generar más valor que los actuales activos acoplados al modelo tradicional.

Innovación e impacto en la economía

Según el trabajo realizado por Nazco (2019) acerca de la innovación y sus efectos en la economía, este determina que la inversión en innovación genera efectos positivos tanto en la productividad, como en el crecimiento económico de un estado. En dicho aspecto, un mecanismo para determinar el esfuerzo que realiza un país en la generación de innovación, es mediante la medición de la relación del gasto en dicho rubro versus el PIB.

Sobre lo antes mencionado, se puede contrastar con datos publicados por parte del Banco Mundial, en los que, en determinados periodos de tiempo, el crecimiento en el gasto de investigación y desarrollo tiene una tendencia similar al crecimiento del PIB, tal es el caso de Ecuador que durante el 2007 al 2014 tiene una inversión promedio del 0.33% en I+D en relación al PIB, lo cual en cierta medida incide una media de crecimiento del PIB en el mismo periodo de 4.36%. En el caso de América Latina, del 2007 al 2019 tiene una tasa promedio de 0.60% en I+D en relación al PIB con una incidencia del 2.17% en el crecimiento del PIB en el mismo periodo. Contrastando dicha información con la Unión Europea la tasa de inversión en I+D en relación al PIB es del 1.88% y una incidencia en el crecimiento del PIB en promedio del 1.16%, según se detalla en la siguiente ilustración:

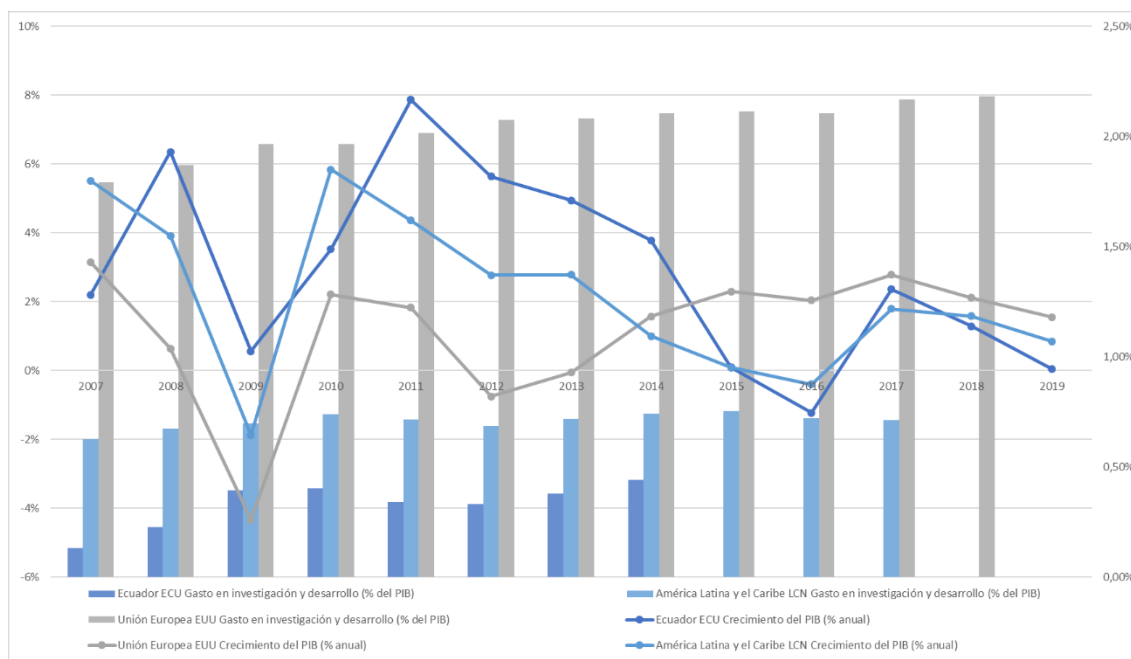


Figura 3. Tasa de Crecimiento del PIB vs. Participación I+D del PIB.
Tomado de: Banco Mundial (2020)

Innovación abierta en la banca

Uno de los factores que marca la tendencia de innovación, es el nivel de disrupción en determinados sectores de la Economía. Sin embargo, en lo interno de cada sector influyen diversos actores, tal es el caso del sector financiero en el cual a la fecha no solamente participan la banca, sino también, y en mayor relevancia las Fintech. Por dichos aspectos, la inversión en el sector Fintech creció exponencialmente desde el 2013, según se muestra en la figura 4, incrementando la incertidumbre en la banca por la posible pérdida de mercado, sin embargo, las entidades financieras con mayor presencia en el mundo coinciden en que la innovación es inevitable, y por ende las empresas que no se adapten serán desplazadas. Una de estas entidades pioneras o “early mover” es el banco BBVA, quien ha implementado programas de innovación abierta desde el 2009 (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2017).

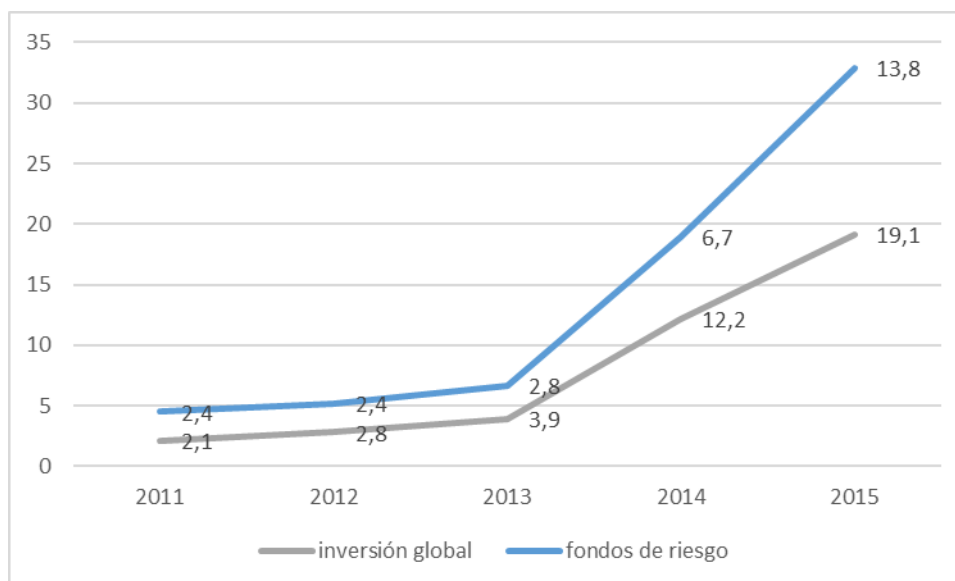


Figura 4. Inversión privada en empresas Fintech (billones USD)
Tomado de: Rojas (2017)

Dentro del estudio ejecutado por la CAF al Banco BBVA, se realiza el levantamiento de dicha entidad bancaria para la implementación de un sistema de innovación abierta, mismo que incluye los procesos definidos por Gassmann y Enkel (2004) referidos a:

- Procesos entrantes, identificar e integrar conocimientos y tecnologías externas hacia lo interno de la organización, por lo cual se puede realizar la compra de activos tangibles o intangibles, así como la generación de redes de conocimiento, que permitan dicha integración.
- Procesos salientes, identificar y externalizar conocimientos y tecnología desde la organización hacia el exterior, es decir generar ingresos, ganancias o rentabilidad por la venta de activos tangibles e intangibles, no directamente relacionados a su Core de negocio.
- Procesos mixtos, es una combinación de los dos procesos antes mencionados, en los que la organización genera alianzas con socios estratégicos para la generación de conocimiento desde y hacia la empresa.

Para el potenciamiento de dichos procesos el BBVA ha ejecutado programas de innovación abierta, centralizados en los siguientes ejes principales (CAF, 2017):

- **Capitales de riesgo.** El objetivo es la participación accionaria en nuevos mercados, mediante terceras empresas. En la figura 5 se describen la cronología del programa en cuestión.



Figura 5. Cronología del programa de capital de riesgo BBVA
Tomado de: Rojas (2017)

- **Competencias.** Con el objetivo de mapear la comunidad de emprendedores y el establecimiento de redes con los mismos, se ejecutan competencias originadas solo por la entidad promotora, como aquellas que se puede realizar en conjunto con otras entidades, a fin de ampliar el espectro de cobertura.

Competencias internas: este tipo de eventos realizados por la propia entidad, busca identificar y apoyar a emprendimientos innovadores para materializarlos, con el apoyo financiero que requieran o apoyo técnico-tecnológico. En la siguiente ilustración

se detalla el enfoque que han tenido los proyectos que han participado en este tipo de competencias.

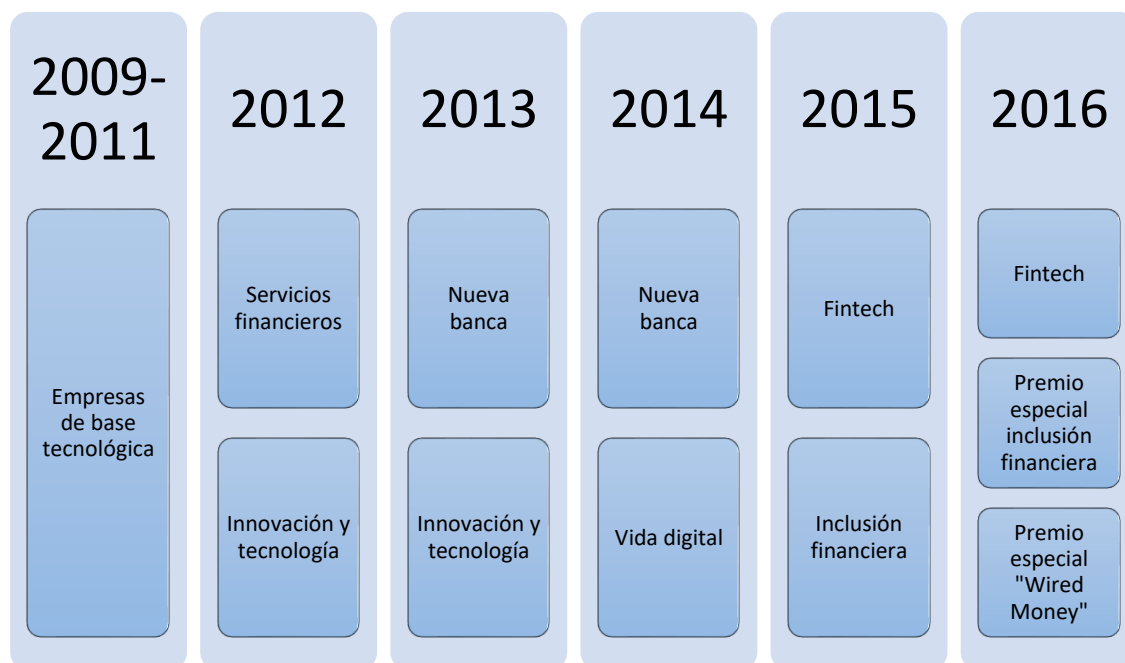


Figura 6. Evolución del foco sectorial competencias propias
Tomado de: Rojas (2017)

Competencias con socios: en compañía de aliados estratégicos se promueve la innovación, mediante concursos en los que el enfoque de los mismos se orienta hacia la definición de soluciones para sectores vulnerables, como la generación de inclusión financiera, tecnológica, social o económica.

- Aceleradoras. Mediante la inyección de capital o compartir conocimientos con aquellas entidades ganadoras de las competencias antes mencionadas, se busca el desarrollo de las mismas mediante incubadoras, así como la formación para el acceso fuentes de fondeo o capitales de riesgo.
- Incubadoras internas. Mediante la vinculación de conocimientos desde el exterior de la organización y la implementación de los mismos a lo interno de la empresa, se pueden generar nuevos modelos de negocio, como lo es el caso de BBVA

Data & Analytics (B&D), un “centro de excelencia en el análisis de información financiera” (CAF, 2017, p. 13). Dicho centro, sirve al banco y también vende sus servicios a otros negocios y gobiernos, siendo conceptualizada dicha situación en *spin outs* o la creación de empresas independientes originadas en la organización, pero con un modelo de negocio diferente al Core original.

- Colaboración y creación conjunta con otras empresas. Como se mencionó anteriormente uno de los procesos importante en la generación de innovación abierta, es el proceso mixto, en el que se combinan los conocimientos entrantes y salientes de la organización, a fin de alcanzar el beneficio mutuo de los participantes. En el análisis del caso en cuestión, BBVA motiva la apertura de su plataforma tecnológica, a fin de facilitar la integración de nuevas tecnologías, reduciendo el tiempo de lanzamiento de las mismas, vinculadas a productos o servicios de la entidad.

De acuerdo con Robledo, et al., (2010) el enfoque de innovación es el ingreso de un producto/servicio nuevo o significativamente mejorado en correspondencia con sus respectivos procesos de producción, comercialización y venta de tales servicios, o la mejora en la organización del lugar en el cual se llevan a cabo dichos procesos e incluir las relaciones con los elementos externos a la organización. En dicho sentido la innovación tiene un enfoque integral.

En concordancia con Chesbrough (2003) el nuevo panorama de la innovación abierta, establece que es necesaria la definición de flujos de circulación del conocimiento a nivel interno y externo, a fin de alcanzar el mayor valor posible de su capacidad dinámica de innovación. Contrastando este criterio con la visión tradicionalista de la innovación, el modelo de innovación cerrada promueve la generación del conocimiento a lo interno de la organización, estableciendo mecanismos

de protección, los cuales eviten que dicho conocimiento se fugue de la organización, es decir previene que se transfiera a los competidores.

En contra posición el modelo de innovación abierta promueve a que las organizaciones deben mantener relaciones con sus stakeholders y agentes transversales a su gestión comercial, desde el proceso de generación de conocimiento hasta su implementación, definiendo la propuesta de un ciclo circular, en el cual de manera continua se mejore dicho proceso (Chesbrough, 2003).

Transformación Digital

Estableciendo una continuidad con los apartados antes detallados se considera como último apartado teórico a la transformación digital, misma que va más allá de un proceso de digitalización, puesto que la misma contempla un cambio representativo en el modelo de negocio de cualquier organización, siendo el aspecto tecnológico el factor que facilita y agiliza dichos cambios. Este proceso de transformación digital, permite generar y fortalecer las ventajas competitivas de cualquier organización, siempre y cuando se oriente la visión de la organización hacia la experiencia del cliente, y la convergencia de los apartados antes mencionados como lo son la cultura de innovación, principalmente del tipo abierta, generación del conocimiento y la concepción de la empresa como un sistema.

Considerando el criterio de Chesbrough (2003) los cambios en los gustos y preferencias de los usuarios de servicios financieros, obliga a las entidades financieras a la generación de una transformación digital, misma que de manera general contempla varias etapas, entre las más relevantes se encuentran: implementación de nuevos canales y productos, en segunda instancia el acoplamiento de la infraestructura tecnológica de la organización hacia las necesidades del cliente, misma que en mayor nivel se orienta hacia el mejoramiento de su experiencia como usuarios y a garantizar la

seguridad en sus transacciones digitales, mientras que, en tercera instancia se ubica la definición de un posicionamiento estratégico en el mercado, en el cual los usuarios y potenciales clientes, consideren a la organización como un ente innovador y en el que sus clientes son el centro de todo el proceso, tal estrategia funge como un ente de valor para facilitar el ingreso de la organización a los ambientes digitales, lo cual es un paso más alto que el contar con varios canales del tipo electrónico.

Los aspectos manifestados en el apartado anterior, son determinantes en la definición e implementación de hoja de ruta para la transformación digital de cualquier organización, todo esto a razón de que el sistema financiero en especial, forma parte activa del ecosistema digital, teniendo en perspectiva que el tipo de cliente actual desea ser propietario de sus datos e información, así como tener la libre elección para el acceso a productos y servicios financieros, priorizando la calidad y el nivel de atención, contratado con las promesas de valor diferenciado.

Contexto de la transformación digital en el mundo

La transformación digital ha irrumpido en el mundo, de manera muy relevante, permitiendo a las organizaciones y personas, un crecimiento exponencial, por las propuestas de valor que genera a quien sepa implementar las tecnologías referidas a este proceso de transformación. Dichas propuestas de valor desembocan en el incremento de la competitividad de las organizaciones en el sistema financiero, el cual permite una mayor flexibilidad en comparación con la banca tradicional, a través de un aumento de la cobertura y generación de inclusión financiera.

De acuerdo con el estudio realizado por el BID, el crecimiento de determinados sectores, en comparación al año base de dicho estudio es significativo sin embargo se observa un aumento en cada uno de ellos, aunque este incremento no sea en los segmentos que cuentan con mayores emprendimientos (Lavalleya, 2020).

El mayor aumento para este año está en banca digital con el 160%, seguido por gestión de finanzas empresariales con el 93,6%, seguros con el 89,3%, préstamos con el 80,9%, gestión empresarial y pagos y remesas sobre el 60%, negociación de activos financieros y mercados capitales con 56,4%, seguido del financiamiento colectivo y las tecnologías empresariales para instituciones financieras con el 36,9% y el 26,8% respectivamente. Dejando en el último lugar a la gestión de finanzas personales con el 13,9%. Desde estos hallazgos es importante resaltar el crecimiento de los sectores en general, en tanto que proporcionan una mirada positiva de lo ocurrido durante el 2018, por otra parte el aumento significativo de la banca digital otorga una radiografía clara de lo que sucede en el mundo con una sociedad, cada vez más digital, ofreciendo una perspectiva de valor a los productos y servicios financieros que logren la captación desde la eficiencia de la tecnología, tal y como se muestra en la figura 7.

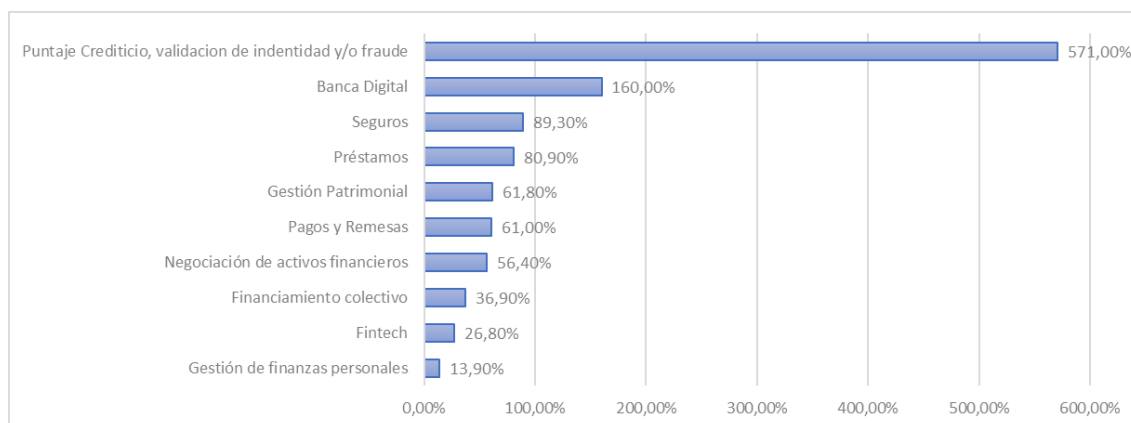


Figura 7. Evolución de los segmentos
Tomado de: Lavalleya (2020).

En lo posterior se relevarán aspectos relacionados a los beneficios y riesgos que implican la implementación de este tipo de tecnologías, por lo que ahora se estudiará desde el punto de vista del consumidor la demanda sobre el uso de Fintech, dado que se está incrementando de sobremanera el índice global de adopción de Fintech publicado

por la CEPAL. De acuerdo con Lavalleja (2020) la CEPAL encuentra además del aumento ya mencionado, diferencias significativas entre países, aspecto plasmado en la figura 2.

Los mercados emergentes lideran la adopción de Fintech, tanto en China como en India el índice de adopción es del 87%, mientras que Rusia y Sudáfrica se encuentran muy cerca, ambas con un 82%. La mayor adopción en India se debe en parte al plan del gobierno anunciado en 2017, para disminuir la cantidad de papel moneda en circulación. En Rusia, la alta tasa puede estar relacionada con las sanciones extranjeras impuestas a los principales bancos, lo que ha elevado el perfil de proveedores alternativos para servicios tales como el envío de remesas y el cambio de divisas.

Entre los países desarrollados, Países Bajos, el Reino Unido e Irlanda lideran la adopción, lo que refleja en parte el desarrollo de la banca abierta en Europa. Entre los países latinoamericanos estudiados se encuentran levemente por encima del promedio Perú 75%, México 72%, Argentina 67%, Chile 66% y Brasil 64%, mientras que destacan por su baja adopción países como EEUU (46%), Francia (35%) y Japón (34%).

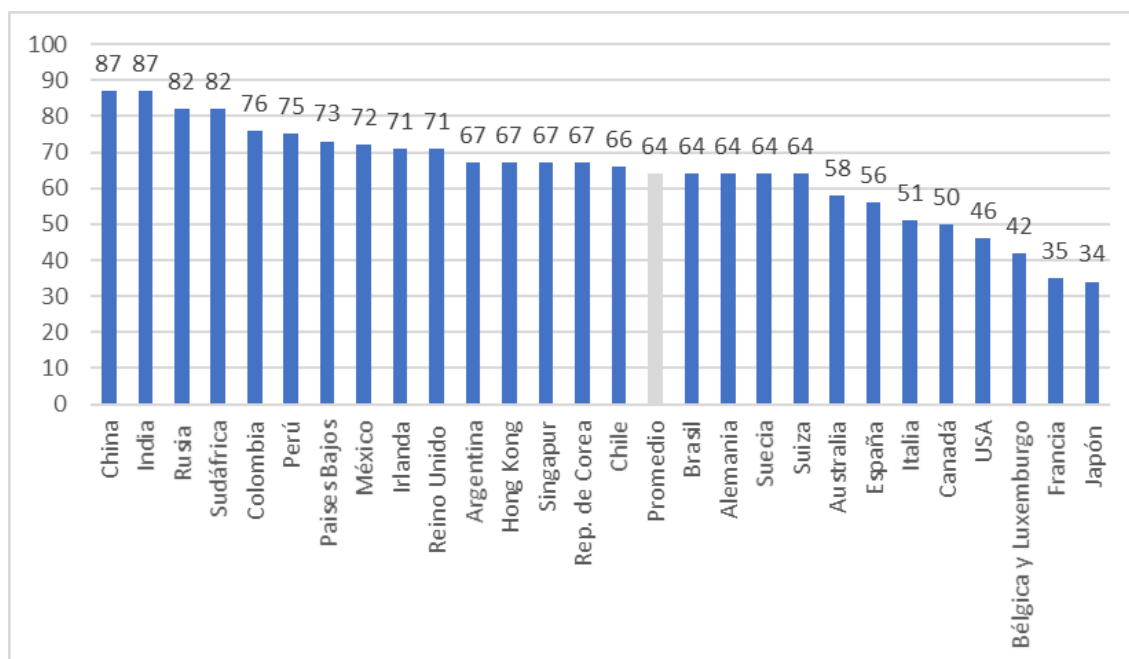


Figura 8. Adopción de Fintech por parte del consumidor
Tomado de: Lavalleja (2020).

A nivel mundial la inversión en Fintech de los últimos años ha ido en aumento, sin embargo, para los años 2013 y 2015 se tuvo un crecimiento sostenido, triplicándose la inversión, según se muestra en la figura 3, mientras que, en los dos años siguientes hubo un descenso. Durante el año 2018 la inversión en Fintech se duplicó alcanzando los 111.8 billones de dólares. El aumento fue impulsado por una serie de mega acuerdos, dicho incremento estuvo liderado por Estados Unidos con un 41% de la inversión recibida total, luego Europa con un 31% y por último Asia con un 20%.

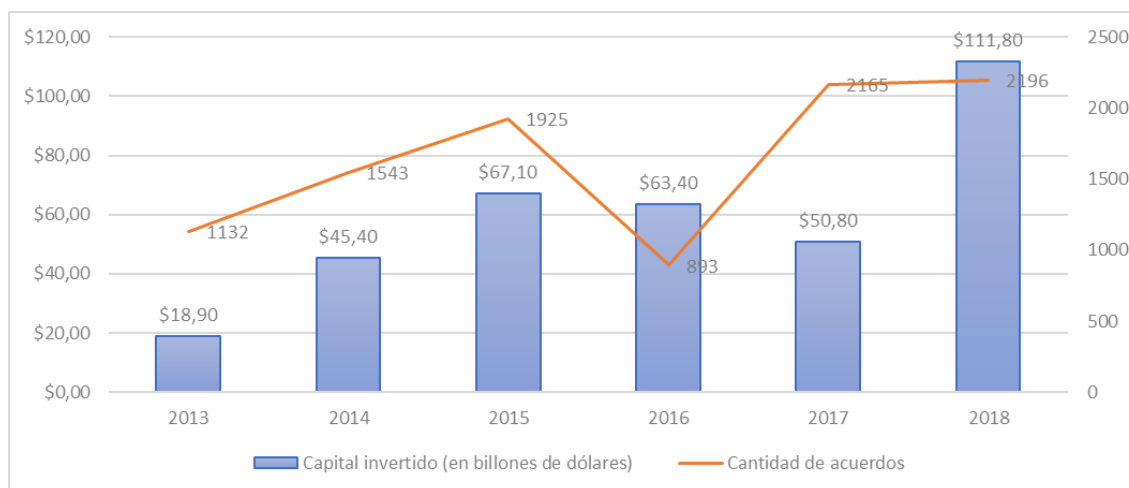


Figura 9. Inversión total mundial en actividades de Fintech 2013-2018
Tomado de: Lavalleya (2020).

Tendencias globales digitales

Dentro de los conceptos de transformación digital, se encuentran inmersas las áreas de cultura, procesos, personas, tecnologías y estrategias. Dichos conceptos, se administran a lo interno de una organización, a pesar de esto, es importante resaltar que las situaciones de transformación superan los límites de control y/o administración de cualquier empresa, por lo cual se debe considerar las incidencias del entorno y así garantizar el éxito de cualquier estrategia de transformación digital. En dicho aspecto, la afectación al comportamiento y decisión de compra del consumidor, son resultantes de las incidencias de mercados locales o globales, por lo que se consideran relevantes en el análisis del proceso de transformación digital, puesto que tales cambios no solamente influyen en el sector financiero, sino a nivel de toda la economía, es por tal razón que se da la consideración de los cambios en la globalización de las tendencias, gustos y las incidencias del consumo masivo.

Que las TIC se actualicen de manera permanente en las organizaciones, es un requisito fundamental dentro de cualquier proyecto de transformación digital. Sin embargo, el nivel de actualización de dichas tecnologías, no garantiza el éxito de

determinada organización, sobre lo cual tomando como referencia los apartados publicados por la revista Ekos, en su libro de Transformación Digital (Ekos, 2020), definimos las tendencias globales digitales.

Tecnología 5G. La industria 4.0 ha permitido la democratización del acceso a nuevas tecnologías, para aquellas empresas que desean adaptarse a este cambio, tecnologías tales como inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, blockchain, impresoras 3D y tecnología 5G, siendo este último aquel factor que potencia las tecnologías antes mencionadas, pues la quinta generación en telecomunicaciones será mucho más rápida que su predecesora 4G, con 10 veces mayor velocidad y capacidad (Ekos, 2020).

Lo ya mencionado determina que, las empresas tendrán un mayor acceso a conexiones de internet de mejor calidad, comparadas con redes en cable. Adicional a ese primer beneficio, debe sumarse el aumento de la cobertura, lo que evidentemente dentro del sistema financiero es necesario para la generación de inclusión financiera y la velocidad, lo cual permitirá realizar envíos y recepciones de datos en segundos.

La industria Fintech será una de las mayores beneficiadas por este tipo de tendencias, puesto que:

- El aumento en la seguridad de las transacciones, generará mayor confianza en los consumidores, puesto se disminuye la latencia entre las intercomunicaciones.
- Se mejora la experiencia del usuario, al permitir dar respuesta a las transacciones en línea, mediante asistentes virtuales.
- Aumento de la agilidad confiabilidad en la toma de decisiones, mediante la liberación de la nube y toma/análisis de datos en vivo.

Inteligencia Artificial. Se entiende como Inteligencia Artificial (AI por su acrónimo en inglés: artificial intelligence), a aquella serie de tecnologías combinadas que tienen como objetivo simular las características o capacidades del intelecto humano, en dicho aspecto tal concepto se usa cuando una máquina ha podido imitar la resolución de problemas y tareas ejecutadas por personas (Ekos, 2020).

Todas las organizaciones que trabajan con altos volúmenes de datos reconocen la importancia y la necesidad de implementar AI, como mecanismo de valor agregado a sus procesos, puesto que el análisis de datos se ejecuta en tiempo real, además de permitir a las organizaciones ser más eficientes y alcanzar ventajas frente a sus competidores. Dentro de la industria financiera este tipo de tecnologías permiten la revisión masificada de documentos de tipo legal, la reducción del uso de personal en tareas repetitivas, así como la proyección de una imagen innovadora al ofertar de asistencia virtual al igual que los chatbots. Sin embargo, los principales beneficios se orientan hacia:

- Automatización de los procesos referidos a delitos financieros, lo cual refuerza la detección de ciber fraudes.
- Mejorar los procesos de on boarding digital, al facilitar los procesos de validación, mediante mecanismos alternativos, tales como reconocimiento facial y/o voz.
- Simplificación del proceso de crédito, mediante el uso y actualización de scoring de crédito alternativos, con resultados inmediatos a las solicitudes de los clientes.

Big Data. El uso de aplicativos relacionados a la analítica avanzada, permite a cualquier organización aprovechar el uso de los datos generados, ya sea por transacciones de los clientes o por operaciones internas, creando de esta manera

acciones inteligentes que dan como resultado clientes satisfechos y por ende la rentabilización de los mismos. Mediante la aplicación de tecnologías del tipo big data, las organizaciones obtienen entre varios de sus beneficios, los siguientes mayormente relevantes:

- Masificación de productos y servicios personalizados, al ubicar en el centro de su estrategia al cliente, mediante el análisis del comportamiento, preferencias y consumos del mismo, lo cual se alcanza a través de los datos generados en las transacciones financieras que ejecuta el cliente con la entidad. Esta personalización de productos y servicios, al ser ofertada antes de la demanda del cliente, se considera como una anticipación a las necesidades del mismo, lo cual de manera evidente generará mayores ingresos a la organización, al motivar la demanda.
- Identificación de factores de riesgo de manera predictiva y preventiva mediante el análisis del comportamiento del consumidor, así como la inclusión de variables o datos no relacionados con la transaccionalidad directa, es decir información resultante de ambientes digitales, como redes sociales.
- Mediante big data se pueden generar reducciones de costos, en la administración de grandes volúmenes de datos, si la analítica de los mismos se ejecuta en la nube. Lo cual converge en el incremento de la eficiencia y confiabilidad de las decisiones (Ekos, 2020).

Automatización Robótica de Procesos. Más conocida como RPA por sus siglas en inglés (Robotic Process Automation) es una tecnología potenciada por la AI, que permite la automatización por robots de cualquier interacción (Ekos, 2020).

Estas herramientas tecnológicas han ocasionado un gran cambio en la forma de trabajo de determinadas organizaciones, en diversas áreas, sin embargo, este tipo de empresas son aquellas cuyo objetivo es la mejora continua o si fuese necesario la

aplicación de reingeniería de sus procesos. Aspecto que necesita inversión, lo cual ocasiona la duda referida a que, si una organización está creciendo, por qué invertir en tecnología para crecer; la respuesta es simple, pues para seguir siendo competitivos.

Es necesario considerar el crecimiento del mercado en el cual se ofertan y demandan herramientas digitales, tales como RPA. Según la publicación realizada por Deloitte (2017) dicho mercado alcanzará este año los 433 millones de dólares y podrá ascender a 1,2 mil millones en el 2021, lo que supone una tasa de crecimiento anual del 36%. En dicha perspectiva, todo proceso de RPA lleva consigo la reducción de tiempos de ejecución de tareas y reducción de costos, sin importar el tamaño de la organización, mejorando significativamente los resultados de la misma y haciendo más eficientes sus procesos, al reemplazar a los humanos en aquellas tareas repetitivas, direccionando a los mismos a la ejecución de actividades mucho más productivas.

Marketing digital

El marketing digital es considerado como un conjunto de tácticas, estrategias y acciones comerciales generadas en y a través de medios digitales (Cyberclick, 2020). En dicho aspecto la evolución de esta materia ha ido a la par del crecimiento y desarrollo de las tecnologías, sobre lo cual ha marchado el aprovechamiento de la industria 4.0 para la gestión mercadológica digital, que orienta el accionar hacia el ofertamiento de publicidad personalizada y la inserción de las marcas en ambientes digitales, puesto que las decisiones de compra se definen con base en las tendencias en redes sociales.

Tal evolución del marketing, significa en la industria Fintech representa una oportunidad para su masificación, pues la presencia de marcas en botones de pago y alianzas con e-commerce, puede generar un incremento en el nivel transaccional de las mismas. Adicional a tales oportunidades, es necesario considerar que los hábitos de los

consumidores se encuentran cambiando debido a los avances en la tecnología y los cambios generacionales. Según estudios realizados por la firma Financial Brand, el 60% de los encuestados no ha asistido físicamente a una entidad financiera, el 67% de los millenials únicamente se comunican o transaccionan con su entidad bancaria mediante dispositivos móviles (Marous, 2020).

Sobre lo antes mencionado, algunas de las estrategias con mayor relevancia en la actualidad, se detallan a continuación (Cyberclick, 2020):

- Actualmente, los clientes aspiran tener atención inmediata en todas sus actividades, por lo que la aplicación de “social listening” permitirá a la organización mejorar los canales de comunicación con su mercado, principalmente a través de las redes sociales. Sin embargo, no se brinda una simple respuesta a las dudas o inquietudes, sino que mediante esta herramienta se pretende incrementar la interacción entre la empresa y el cliente, así como los gustos e intereses.
- El desarrollo de redes sociales cuyo principal contenido es la transmisión de video, sea en vivo o por carga, ha motivado el crecimiento del “video marketing”, lo cual permite en cierta medida la simplificación de los mensajes a transmitir, dando conocer de manera más sencilla y no tan “unidireccional” la oferta de determinadas organizaciones.
- Gran parte de las nuevas generaciones se conectan y comunican a partir de sus dispositivos móviles, por lo que las empresas deben seleccionar la publicación de sus mensajes comerciales a través de sitios que sean adaptados para estos dispositivos, logrando de esta manera mejorar la experiencia en la comunicación con los mismos, considerando el principio de ejecutarlo todo en un solo contacto.
- Finalmente, considerando el apartado antes mencionado de la inteligencia artificial, tal mejora tecnológica influirá en gran medida en el marketing

digital, en especial en las herramientas “chatbots”. Por lo que en la medida que la AI sea más sofisticada, en igual proporción se propenderá el uso de chats con robots, llegando a ser del tipo transaccional. Obviamente es importante resaltar, que el éxito de esta herramienta, será determinada por el ambiente digital en el cual se encuentre inmersa, siendo a la fecha mayormente triunfante las redes sociales.

Tendencias globales de los consumidores

Evidentemente las actualizaciones del tipo tecnológico se originan por cambios en los hábitos de consumo de las personas, sin embargo, gran parte de los cambios tecnológicos han ocasionado modificaciones en los hábitos de los consumidores. En dicho aspecto, es importante el análisis de tales hábitos, a fin de definir un marco sobre el cual se basará la estrategia de transformación digital escogida para este estudio.

Sobre lo antes mencionado se ha tomado como referencia el informe de las principales tendencias para el consumo global al 2020, realizado por Angus y Westbrook (2020), en el cual se resaltan los siguientes aspectos:

- Mayor contenido en menos tiempo, es decir buscar y mantener la atención del consumidor en segundos, es decir el actual mercado busca contenidos cortos, con información práctica que le permita explorar de manera eficiente y rápida.
- Trabajo remoto o realizar todo desde casa, no solamente por la actual pandemia se está motivando al home office, sino que tal beneficio ha sido acelerado por dicho factor, pues que algunas organizaciones ya lo aplicaban para motivar a su personal, pues el ahorro de tiempo y dinero que genera un empleado al trabajar desde casa es mayormente percibido por el funcionario, que por la misma organización. Sobre lo antes mencionado, los hábitos de consumo generados por tal situación orientan al mercado hacia la demanda de delivery, tanto de productos de primera necesidad como de comida preparada, así como la demanda de productos en línea, al motivar a las

personas a permanecer en sus hogares. Por lo que, en dicho aspecto, la oportunidad para cualquier entidad financiera se encuentra enmarcada en la oferta de productos y servicios mediante plataformas digitales que permitan realizar transferencias, pagos, giros y ahorros desde el hogar o el negocio del micro empresario.

- Búsqueda de marcas que oferten productos y servicios con el enfoque al cuidado del medio ambiente. Tal demanda no solamente viene dada por los consumidores, sino también por las exigencias de determinados gobiernos, por lo que proyectar una imagen concordante con la demanda en dicha línea es determinante del éxito de varias organizaciones. Puesto que no se puede simplemente “enviar el mensaje” de que se es una organización “verde”, a razón de que se percibe en los productos y servicios ofertados tal concordancia, así como por la globalización de la información la inmediatez con la que se cuenta a través de diferentes medios de comunicación como las redes sociales, ayudan a la difusión de contenidos de activistas que promueven la necesidad de un cambio radical en la forma de relacionarnos con el entorno natural. Ante esta tendencia los consumidores han ido adoptando una postura más conservacionista, exigiendo a los sistemas económicos mayor responsabilidad ecológica en la producción de productos y servicios.

Ante esta situación los mercados emergentes se encuentran frente a un gran desafío teniendo en cuenta que más del 60% de los consumidores están preocupados por el cambio climático, por lo que su decisión de compra se ve orientada a productos desarrollados de manera responsable con el medio ambiente. Según Angus y Westbrook (2020) es por esto que cada vez más las industrias se encuentran en la búsqueda de disminuir el impacto con la utilización de tecnologías limpias que eviten la polución.

- Una de las tendencias que aparecen con el uso de la tecnología es el registro de información personal en plataformas, donde los usuarios realizan diferentes tipos de actividades, a pesar de existir regulaciones frente al uso adecuado de la información, aún hay ciertas prevenciones en el usuario. Por otra parte, en el caso de las empresas que ofrecen productos o servicios, el tema de la recolección, sistematización y análisis de la información personal de sus clientes es indispensable para la comprensión de características puntuales como hábitos de consumo, preferencias, gustos, entre otros, así como potenciar sus estrategias de marketing. Al final siempre será vital que las personas entreguen información base para poder conocer sus gustos y preferencias para el desarrollo de productos y existirá la manera de extraer información relevante, sin que esto atente la protección de los datos sensibles del consumidor y, por el contrario, se apliquen prácticas responsables sobre la seguridad de la data.

Ante esta búsqueda de privacidad se han desarrollado estrategias especializadas para compensar al usuario y recolectar información de mercado, que luego está a disposición de las empresas con el fin de customizar la oferta de productos y servicios de la forma más acertada. Así los usuarios de internet pueden decidir si comparten o no su información financiera, historia médica, datos biométricos, etc. De esta manera éste se beneficia de los datos que comparte con las empresas, pues monetizar sus datos les da una sensación de control por la información que desean compartir (Angus & Westbrook, 2020).

- La tecnología impulsada por la Inteligencia Artificial, está marcando la pauta, por lo que la palabra Alexa será algo que se escuche con mucha frecuencia, pues los seres humanos se están haciendo conscientes de la utilidad que pueden prestar los robots o algún tipo de inteligencia artificial en diferentes labores. Es por esto que cada vez son más las personas que buscan comprar robots para la realización de labores

domésticas con el fin de optimizar tiempo y esfuerzo, aunque también para el entretenimiento.

Es el caso de los robots humanoides como el Alpha Mini lanzado por Ubtech a finales del 2018, el cual es un juguete robot portátil con ojos de LCD capaz de interactuar por voz, cuenta con reconocimiento facial y movimiento flexible, combinando la robótica y la Inteligencia Artificial-IA, el mismo fue diseñado para empoderar, entretener y acompañar niños (Angus & Westbrook, 2020). Este tipo de robots representan una innovación súper avanzada, pues sus funciones están adaptadas a consumidores específicos.

Regulación Fintech Latinoamérica

El establecimiento de directrices por parte de los órganos de control, depende en gran medida del nivel de madurez de cada industria, en dicho aspecto, los factores más relevantes se orientarán en mayor grado hacia la protección y disponibilidad de los fondos de los cuenta-ahorristas y garantías de ciberseguridad, enfocados a la protección del consumidor y la incidencia en la generación de una competencia equilibrada.

La situación regulatoria en América Latina, se encuentra liderada por -México y Brasil, como países pioneros en nuestra región, a razón de que los mismos cuentan con una política gubernamental íntegra para la prestación de servicios financieros digitales. En el caso de Ecuador, nuestro país se encuentra en la definición de su marco regulatorio, considerando que tal industria aún está en desarrollo.

El informe Estado de la regulación de las Fintech en América Latina, publicado en 2018, sugiere que los proyectos de ley en Latinoamérica se orientan hacia la regulación de 4 aristas relacionadas con la tecnología financiera, tales como medios de pago, crowdfunding, criptomonedas y mecanismos de validación, los cuales son

detallados en la tabla 1 (Red de Instituciones Financieras para el Desarrollo [RFD], 2020).

Tabla 1

Regulación Fintech

Fintech	Característica
Medios de Pago	Medio por el cual se facilita el pago entre una persona y los servicios que adquiere sin la necesidad de un intermediario o institución financiera. La principal característica del mismo es la reducción de costos, puesto que uno de los pilares para la definición de políticas de regulación es el proteger tanto el dinero, como la información de los usuarios que utilizan.
Crowdfunding	Relacionamiento entre inversionistas del tipo particular y personas que cuentan con proyectos de inversión, pero que no poseen con el capital para su implementación. El beneficio que obtienen las partes se refiere a que el inversionista por su lado evita el pago de altas comisiones a entidades intermediadoras financieras y por parte del emprendedor el beneficio de encontrar financiamiento de un canal no tradicional. La orientación de la política de regulación, se dirige hacia evitar el fraude por el receptor de la inversión, al no ejecutar su proyecto.
Criptomonedas	Mecanismo por el cual se busca evitar la intervención de las entidades financieras y el estado en la transaccionalidad del dinero, tanto local como internacionalmente. La política de regulación va dirigida hacia la seguridad de las transacciones y a evitar el fraude.

Fintech	Característica
Mecanismos de Validación	Mecanismos no tradicionales para la autenticación de identidades, así como la validación de operaciones digitales mediante firma electrónica, biometría, certificados de inversión y pagarés digitales, etc. La regulación para estos mecanismos, se dirige hacia el reconocimiento legal de los mismos.
Tomado de: RFD (2020).	

Las perspectivas plasmadas por diversos organismos en el informe antes mencionado, se manifiestan a favor de la implementación de políticas de regulación de la industria tecnológica financiera, por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) establece como positiva la definición de nuevos mecanismos de regulación a la industria financiera, puesto que la exposición al riesgo es limitada, al ser ámbitos controlados y predefinidos. De igual manera el Fondo Monetario Internacional (FMI) resalta que el principal beneficiario será el usuario, así como el sistema financiero, determinando como prioritario la revisión minuciosa de las restricciones para con ciertos activos virtuales, como lo son las criptomonedas, a razón de su exponencial crecimiento, el garantizar la seguridad en este tipo de tecnología es determinante.

Finalmente, para el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), así como el FMI, se resalta la relevancia en la regulación y control de las criptomonedas, frente a las situaciones de lavado de activos, mismas que se pueden generar entorno a dicha tecnología, razón por la cual el control y registro de las entidades particulares y jurídicas que presten este tipo de productos es prioritario (RFD, 2020).

A nivel de Latinoamérica se considera a México como uno de los países líderes en la regulación Fintech (Lloreda Camacho & Co., 2019). Todo esto a razón de la

aprobación realiza a la ley que controla a las empresas de tecnología financiera, aspecto ejecutado en febrero del 2018, particularidad que beneficia en gran medida al sector Fintech y crowdfunding, entidades que podrían operar bajo el control de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

El avance antes mencionado en México, obedece en gran medida a los impulsos realizados por la Asociación Fintech México, entidad que, desde su fundación, trabaja activamente para la implementación de este tipo de regulaciones en su país, contribuyendo de esta manera en la definición de la ley aprobada en el 2018. De igual manera su incidencia ha influenciado en el reconocimiento de las organizaciones del tipo Fintech, relevando los beneficios de las mismas (Lavalleya, 2020).

Uno de los aspectos adicionados en la ley aprobada en México, es que la misma cuenta con un apartado para la regulación y control de nuevos modelos de negocio, que apliquen herramientas o mecanismos del tipo tecnológico para el ofertamiento de productos y servicios financieros que no sean iguales a los disponibles en el mercado, particularidad que fomenta la innovación, entre los factores que deben cumplir este tipo de innovaciones tenemos:

- Realizar el testeo de sus productos con un número controlado y limitado de usuarios.
- Ofertar un producto o servicio financiero que no exista en el mercado.
- Finalmente, que el producto o servicio se encuentre listo para su masificación.

Los entes de control pueden requerir cualquier otro requisito, si lo considerasen necesario, de la misma manera se definen condiciones particulares, dependiendo de la tipología del servicio o producto a ofrecer, en igual medida la licencia de operación tiene una duración de dos años, plazo que al finalizar el startup debe ejecutar el proceso

de permiso o concesión correspondiente, para continuar con su operatividad. En lo que, a control de criptomonedas, dicha ley las cataloga como activos virtuales, razón por la que el único medio por el cual se puede transaccionar es a través de canales electrónicos aprobados por el Banco de México (Lloreda Camacho & Co., 2019).

Otro de los países en la región que se encuentra avanzando en la regulación Fintech, es Brasil. Aunque no se cuenta con una ley específicamente diseñada para la regulación de las tecnologías aplicadas al sistema financiero, por parte del banco central se ha implementado un ente denominado “Agencia BC+” que lidera las iniciativas de innovación en el sistema financiero, con el objetivo de brindar facilidades a los usuarios, así como la reducción de costos. Este tipo de iniciativas del ente de control ha permitido la incorporación de nuevos participantes, como lo son aquellos inmersos en el segmento de pagos, de igual manera la generación de préstamos Peer to Peer Lending o P2P y la gestión de finanzas personales.

Desde la implementación de este tipo de regulaciones, se percibe el crecimiento de las Fintech en dicho país, adicional a lo cual se genera un reglamento para este tipo de entidades P2P, así como para las empresas de crédito directo, resaltando el paso mayormente relevante dado por la Comisión de Valores Mobiliarios, quien estableció directrices de regulación crowdfunding en acciones, orientadas de tal manera que el mercado de capitales sea menos costoso y atractivo para el desenvolvimiento y generación de startups (Lloreda Camacho & Co., 2019).

Transformación digital en Ecuador

Orientando el foco hacia nuestro país, se puede determinar que el gobierno nacional conoce la situación en la cual se halla el país, por lo que la orientación en primera instancia se encuentra dada hacia aumentar los niveles de conectividad de la ciudadanía, como pilar inicial del proceso de transformación digital que promueve la

presidencia y las iniciativas legislativas, mediante las reformas a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT).

La línea de intensión del gobierno, se encuentra reflejada mediante el accionar del Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL, 2019) mismo que se resumen en sus 4 proyectos de mayor incidencia: banda ancha, aislamiento digital, acceso universal y gobierno en línea. Uno de los accionares gubernamentales para la digitalización del país es la estrategia Ecuador Digital 2.0, la cual define el impacto de las TIC en el desarrollo económico y social del país. Dicha estrategia promueve la inserción de infraestructura necesaria y segura para cualquier operación, orientada hacia la mejora de la capacidad de la red, calidad del servicio ofertado, así como el mejoramiento de las condiciones del mercado, direccionados hacia una competencia perfecta, lo cual evidentemente resultará en la masificación del comercio electrónico y la transaccionalidad por medio de canales digitales.

Evidentemente dicha previsión nacional acarreará consigo la generación de posibilidades para el sector financiero, específicamente para aquellos competidores que se encuentren orientados hacia la digitalización de sus productos y servicios. A continuación, se resumen las políticas públicas para la masificación de las TIC y mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos según MINTEL (Espín, 2012).



Figura 10. Estrategia Ecuador Digital 2.0
Tomado de: Espín (2012).

Las metas definidas por el MINTEL para el alcance de dicha transformación digital en el país se establecen como meta un 98% de conectividad de servicios de telecomunicaciones al 2021, mediante el programa “Ecuador Conectado”, de igual manera el logro de que el 80% de los trámites públicos se realicen en línea a través del programa “Ecuador Eficiente y Ciberseguro”, así como el cumplimiento de la agenda de Transformación Digital dentro del programa “Ecuador Innovador y Competitivo (MINTEL, 2019).

A razón de que el desarrollo de la industria Fintech en el país está en su fase de iniciación, el país como tal, no cuenta con políticas de regulación para dicho sector, adicionando que los activos digitales como las criptomonedas no son consideradas legales. Un poco diferente es el panorama del crowdfunding, ya que este tipo de iniciativas ya cuenta con un tipo de regulación, basada en leyes existentes como el artículo 94 del Código Orgánico y Financiero.

En lo que respecta al esquema P2P, tampoco cuenta con regulación claramente definida, a excepción del borrador de mejora a la Ley de Emprendimiento e Innovación, el cual regula las actividades de las plataformas desde las cuales se realizan transacciones peer to peer Lending, sin embargo, es importante resaltar que, dentro del Código de Comercio, es totalmente aceptado el crédito entre personas particulares, dependiendo cómo se origine dicha operación.

Se debe considerar de igual manera que, las compañías aseguradoras en el Ecuador, intervienen dentro de la industria financiera, sin contar con una definición clara de su accionar a nivel de regulación y control, así como la prestación de servicios de asesoramiento financiero automatizado o tecnologías Robo Advice, de las cuales no se sabe de su existencia en el país, por lo que tampoco hay regulación en este sector, sin embargo, las personas que se encuentran autorizadas para la asesoría financiera del mercado tradicional y mercado de valores, cuentan con un camino interesante de explotación de este tipo de servicios (Lloreda Camacho & Co., 2019).

Comportamiento del Ecuador en ecosistemas digitales

Los hábitos de consumo y procesos de digitalización se han acelerado de manera significativa a nivel mundial, por la incidencia del factor Covid 19, por lo cual su relevancia en la actualidad es de suma incidencia. Motivando, por no manifestar “obligando”, a las entidades hacia lo digital, con la consideración de que las actuales restricciones de movilidad y medidas de distanciamiento social, fungen como una oportunidad de negocio, para aquellas entidades que pueden identificar o acoplar su modelo de negocio hacia la nueva realidad. Según el estudio realizado por la Universidad Espíritu Santo, los hábitos de compra en Ecuador aumentaron significativamente, adicional a esto los grupos etarios rezagados, como los son los estratos bajos y adultos jóvenes han cambiado sus hábitos de compra, siendo

delimitante la experiencia de compra y los servicios post venta que puedan acostumbrarse a adquirir y que se mantengan luego de la pandemia (Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES, 2020).

Considerando las cifras más relevantes del estudio, Ecuador posee una población urbana del 64% por encima de la media mundial que es del 55%, se observa una diferencia de 9 puntos porcentuales respecto a la población urbana global. Es por esto que el volumen de usuarios de internet, las conexiones de telefonía celular y los usuarios activos en redes 69%, se encuentran por encima de la media respecto al nivel global 49%, con una diferencia de 20 puntos porcentuales. Estas condiciones ubican a Ecuador en un momento clave de evolución en el uso y apropiación de tecnología que propicie y fortalezca el desarrollo del ecosistema digital.

Frente a los indicadores de crecimiento digital, Ecuador presenta un incremento del 1,6% para enero de 2020, respecto al mismo mes del año anterior, evidenciando un aumento de 279 mil nuevos usuarios digitales, por encima de la media global que tuvo un incremento del 1,1%, que en cuyo caso está representado por un aumento de 82 mil millones de nuevos usuarios (Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES, 2020). Demostrando así un crecimiento significativo en el acceso al uso de tecnologías móviles, lo que representa un potencial crecimiento y uso digital dentro del sector financiero y comercial del país. Estas características le dan al país una mezcla entre usuarios potenciales con un muy bajo margen de analfabetismo digital y una infraestructura en constante crecimiento, propiciando un escenario interesante en el desarrollo del ecosistema digital.

Según el Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES (2020) las compras por canales digitales o sitios web, han incrementado al menos en 15 veces desde el inicio del distanciamiento social, la pandemia superó uno de los desafíos dentro de la

industria en Ecuador, la adopción de este método de compra. Este incremento demuestra que los ecuatorianos tienen la apertura a usar estas plataformas, y la pandemia puede ser el impulso necesario para que esta industria crezca en el país.

Es importante tomar esta oportunidad y abordar el resto de desafíos en materia de seguridad, manejo y protección de datos, y la experiencia del consumidor, para que, al terminar esta emergencia, el uso de estos medios continúe en aumento. Las oportunidades en este sentido para las entidades financieras son enormes, porque un alto porcentaje de estas compras electrónicas se efectúan a crédito, lo que resalta la importancia de diseñar nuevos esquemas de on boarding, score y formalización a través de mecanismos digitales para ser un proveedor de crédito digital.

Según se detalla en la figura 5, la compra promedio en portales internacionales es de \$47, mientras que en portales nacionales es de \$236. De igual manera se evidencia el crecimiento de los montos transaccionales pasando de \$262 millones en el 2016 a \$616 millones al 2019 en portales nacionales, mientras que en internacionales en el mismo periodo se pasa de \$384 millones a \$1.032 millones (Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES, 2020).

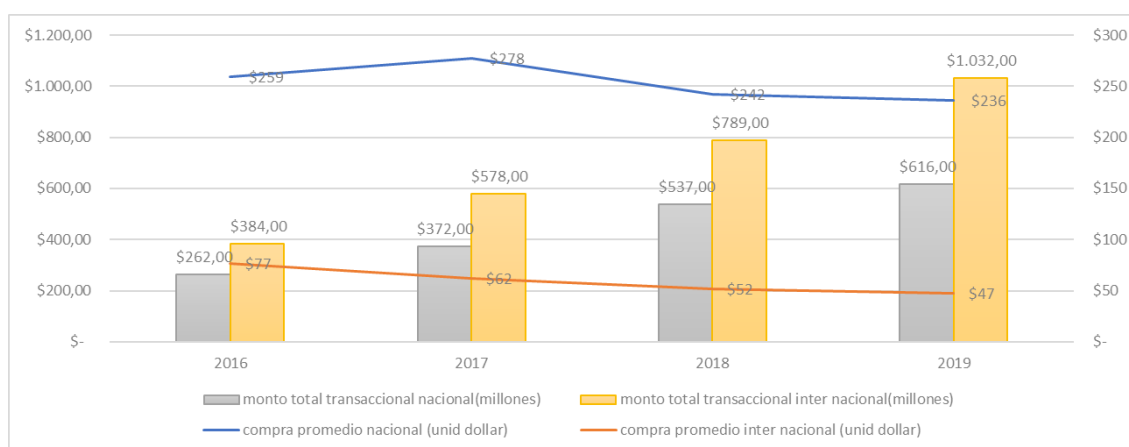


Figura 11. E-commerce nacional e internacional por monto
Tomado de: Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES (2020)

De igual manera en la figura 6, se evidencia que en el 2016 el 83% de las transacciones se ejecutaban en portales internacionales, mientras que la diferencia 17% se realizaba en portales nacionales, tal situación se mantiene al 2019 donde 9 de cada 10 transacciones se ejecutan en portales internacionales (Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES, 2020).

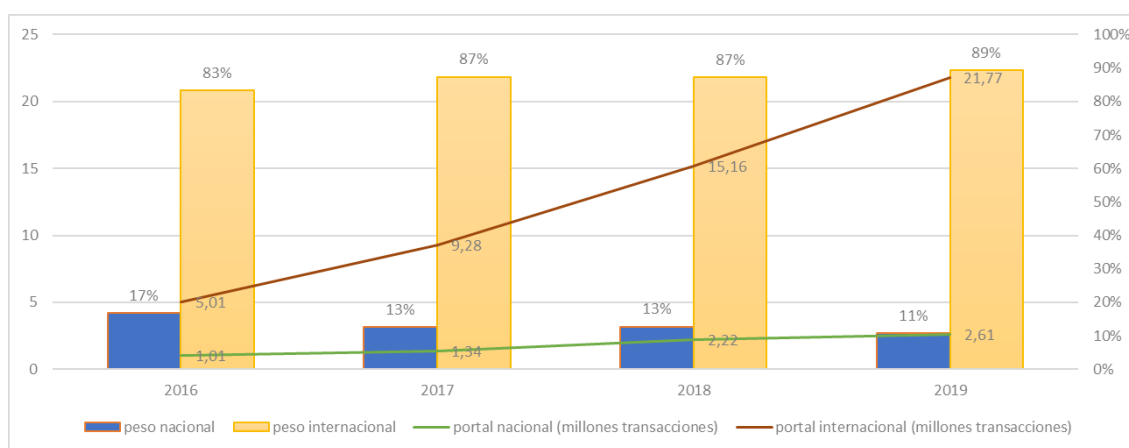


Figura 12. E-commerce nacional e internacional - transacciones
Tomado de: Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES (2020).

En cuanto al factor de redes sociales, Ecuador cuenta con 12 millones de usuarios activos, lo que equivale que el 69% de la población posea al menos un perfil en alguna red social. Aspecto superior a la media global, misma que alcanza una penetración del 59%. Sin embargo, el crecimiento en el último año de este número de usuarios activos en redes sociales creció en menor proporción que el indicador global que fue del +9.2%, mientras que en el país fue de +6.8% (Del Alcázar, 2020).

El social big data dará lugar a una forma de comunicación con los clientes mucho más personalizada, por lo tanto, es necesario mejorar las relaciones con ellos, sus experiencias y “momentos” con la marca. Sin embargo, antes de hacer todo esto, hay un requisito previo principal que el sector financiero debe cumplir: desarrollar una

mentalidad en la que los datos, convertidos en información, sean el eje principal para la toma de decisiones.

En este aspecto cada país cuenta con sus propias costumbres y estándares de uso, por ejemplo, la red social más usada en Estados Unidos y Francia es Instagram, mientras que en Latinoamérica la preferida es Twitter. En el caso de Ecuador las redes sociales cuentan con un 82% de usuarios móviles, las más populares entre estos usuarios son Facebook con 12,4 millones de usuarios e Instagram con 3,61 millones de usuarios; entre otras (Del Alcázar, 2020).

Como se detalla en las figuras 7 y 8 durante el periodo de pandemia, el aumento de usuarios activos en redes sociales se incrementó de manera significativa, siendo las redes con mayor auge Tik Tok con un 150% de incremento semestral y Twitter 44% en valores porcentuales, sin embargo, en valores absolutos quienes más crecimiento representan son Tik Tok con 1.56 millones de usuarios más en el semestre, Facebook con 0.70 millones e Instagram con 0.68 millones de usuarios activos.

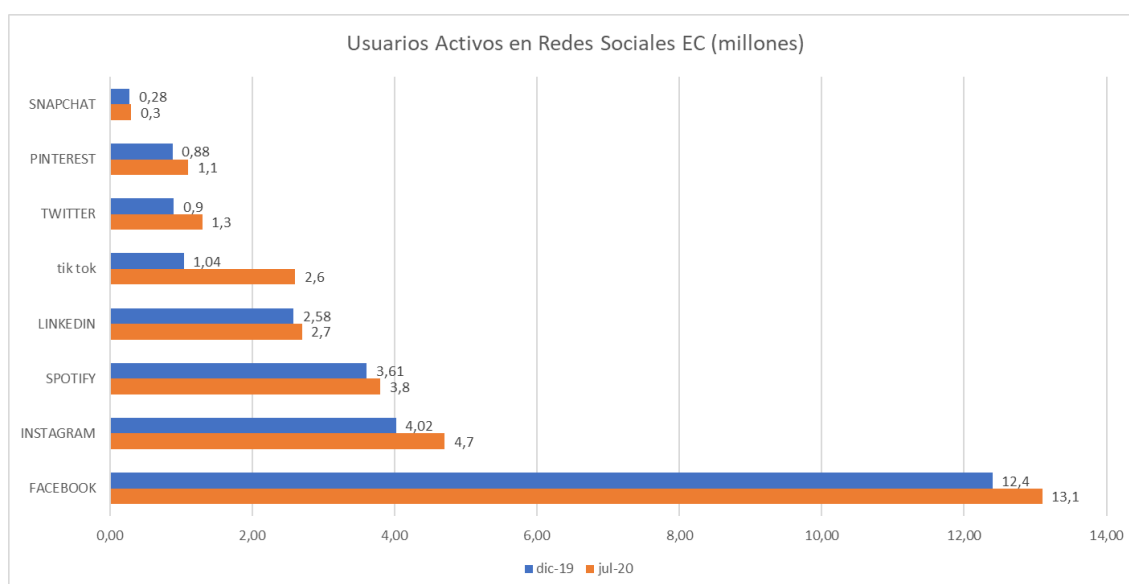


Figura 13. Usuarios activos en redes sociales EC (millones)
Tomado de: Del Alcázar (2020).

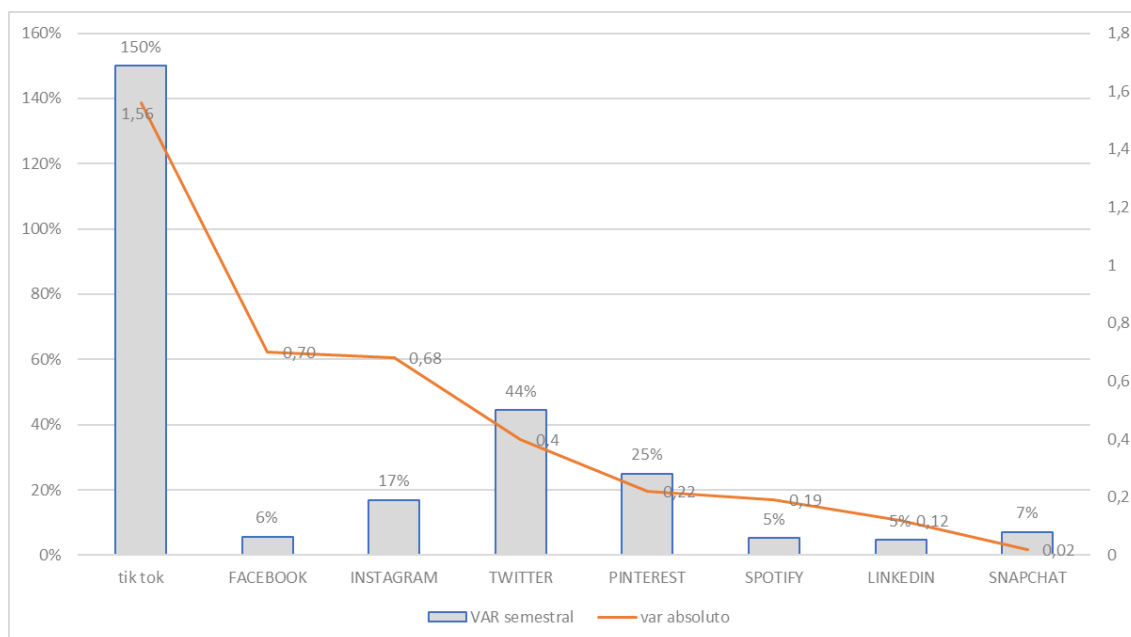


Figura 14. Variación semestral en usuarios de RRSS en Ecuador
Tomado de: Del Alcázar (2020).

Finalmente es importante considerar los grupos de edades en los cuales las redes sociales tienen mayor incidencia, puesto que, dependiendo de tal estructura, se determina en qué ambiente digital debe ingresar con mayor fuerza determinada organización, en dicho aspecto se puede concluir que las redes sociales con mayor crecimiento, tienen una alta participación en los rangos de edad juvenil.

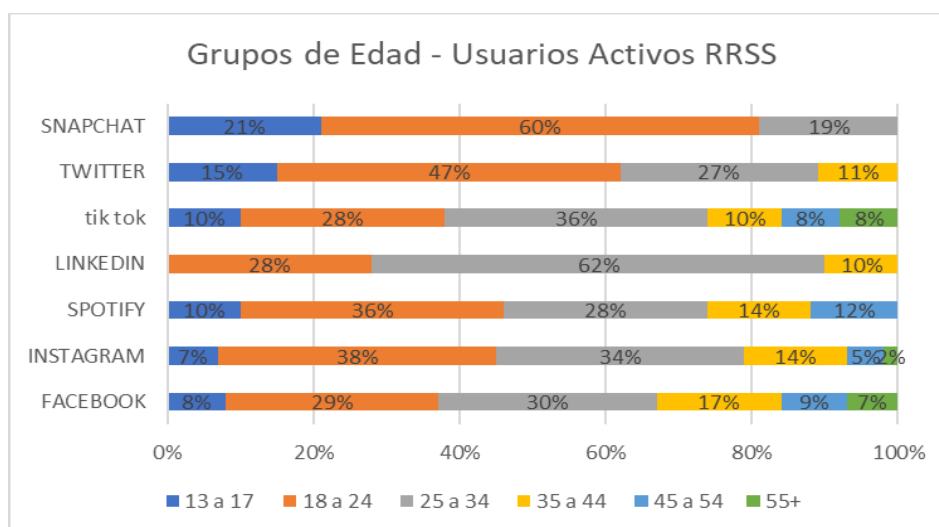


Figura 15. Grupos de edad de usuarios activos RRSS en Ecuador
Tomado de: Del Alcázar (2020).

Resumen

La evolución de las teorías administrativas ha establecido desde el principio la orientación hacia la gestión de los recursos, lo que ha ido evolucionando en mayor nivel específicamente el enfoque de dichos recursos, puesto que en primera instancia fueron los recursos o capacidades de producción los que tuvieron la mayor relevancia, dado que se analizaba a la organización como una máquina, por lo tanto, entre más entradas y velocidad de producción tenía, mayores iban a ser sus ventas.

En lo posterior se comienza a depurar en mejor medida los recursos de las organizaciones y por ende sus capacidades, que se contemplarían como fuentes tradicionales de ventajas competitivas. Siendo estas la participación de mercado, los recursos físicos (capital, tierra, trabajo), la infraestructura física y tecnológica la que determina en un mayor nivel el factor de éxito de las organizaciones, en aquel entonces.

Luego se establece que las organizaciones son sistemas u organismos vivos que se interrelacionan a nivel interno y con su entorno, siendo esta simbiosis determinada en gran medida por el conocimiento individual y grupal.

Sobre lo antes expuesto se establece en el presente análisis que las ventajas competitivas de las organizaciones están delimitadas por las capacidades dinámicas de las mismas, alcanzadas por el factor de éxito del enfoque al conocimiento, es decir, el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional, lo cual permita el logro de una capacidad superior en la que se renueven los recursos, con base a las exigencias de su entorno, siendo este recurso el conocimiento.

Como último apartado se establece la convergencia o relacionamiento entre las capacidades dinámicas de innovación, su reorientación hacia el tipo de innovación abierta y su conclusión a la transformación digital. De igual manera sobre este último apartado se analiza el desarrollo del mismo en el sistema financiero.

Conclusión

Con base a la referencia teórica establecida, se puede determinar que las ventajas competitivas tradicionales se encontraban definidas por las barreras de mercado que implementa una organización por la capacidad de producción o atención de la demanda, infraestructura, tecnología y los réditos financieros que todos estos inputs generaban. Es decir, las fortalezas de las mismas estaban soportadas bajo el volumen de recursos que lograban adquirir. Sin embargo, tal enfoque plasmaba una visión de administración cerrada, la cual no contemplaba los factores externos, a lo mucho la oferta y la demanda. En tal aspecto, se comienza a identificar que las empresas participan en un ambiente mucho más denso y sistemático, es decir se concibe a la organización como un sistema, en el que interactúa a nivel interno y externo.

A nivel interno este sistema contempla como factores primordiales a sus colaboradores, es decir el talento humano, y el conocimiento que ellos puedan asimilar, transformar e implementar en la organización, sin embargo, el éxito de toda empresa está delimitado por la capacidad de retener dicho conocimiento e implementarlo como organización, tal conocimiento organizacional resulta de la interacción de la empresa con su entorno, en dicho sentido el petróleo del siglo XXI viene a ser los datos. Sobre lo antes mencionado, en el sistema que confluente la organización, entre más información posea, más poder obtendrá y por lo tanto se incrementan las posibilidades de generar réditos del tipo financiero, social, político y económico para sí misma o sus stakeholders.

Es importante resaltar que la ventaja competitiva a obtener por la capacidad dinámica originada en el conocimiento, se obtiene por las posibilidades de la organización de aprovechar sus conocimientos para adaptarse a los cambios y de igual

manera anticiparse a los mismos. Y es que esta adaptación y previsión del futuro se logra conforme la empresa puede cambiar su enfoque de administración de recursos, hacia el fortalecimiento de sus capacidades y a la implementación de un enfoque basado en conocimiento, puesto que a la fecha se ha evidenciado que organizaciones con amplias inversiones en recursos no alcanzan los rendimientos esperados, debido a que el cambio constante del mercado, ocasiona que tales recursos pierdan valor con una mayor aceleración.

En tal aspecto, estas capacidades son competitivas en el momento que se renuevan los recursos, con base a las exigencias del mercado o entorno. ¿Por qué contemplar un aspecto mucho más amplio que el mercado, el entorno? Pues como se mencionó la organización como tal, participa como sistema, dentro de un sistema mucho más amplio, en el cual no solo convergen las fuerzas de la oferta y la demanda, sino también factores políticos, sociales, ambientales y principalmente tecnológicos, mismos que pueden generar una afectación sin medida a los resultados de la misma, aunque su mercado se mantenga estable. Estas consideraciones, encajan en el pensamiento estratégico contemplado dentro del nuevo ambiente de administración del siglo XXI.

Hoy en día existen segmentos de mercado que toman muy en cuenta la forma en la que se desarrollan, comercializan y venden los productos y servicios, escogiendo aquellos que se encuentren alineados a su cultura, en dicho aspecto el que la organización considere una optimización a sus procesos de producción, para reducir el consumo de recursos, generará un sentido de pertenencia y valor agregado al segmento de mercado que utiliza canales alternativos para el uso y consumo de productos y servicios financieros.

Al considerar a la organización como un sistema, dentro de sus variables a analizar, el factor cultural influye en demasía, puesto que tal, considera los comportamientos de los empleados, resultantes de la interacción con su entorno, así como el resultado de la entidad como un todo en su ambiente empresarial. De esta manera se evalúan los aspectos que pueden generar conocimiento, estabilidad e innovación frente a factores exógenos, los cuales podrían en gran nivel afectar los resultados de la organización. Las capacidades dinámicas que obtenga determinada organización, evalúan al más alto nivel el poder de adaptarse al cambio, al día de hoy por los continuos avances tecnológicos, dicha adaptación determina la permanencia de cualquier organización. Por lo que el establecimiento de capacidades referidas a la adaptación e innovación, se consideran como factores de éxito en el mercado, mucho más en aquellos mercados, como el financiero, en el que los usuarios exigen productos y servicios financieros, mucho más acoplados a sus necesidades y las cuales en su mayoría requieren el evitar acudir a instalaciones físicas, así como la agilidad y la seguridad en el uso de canales electrónicos, principalmente.

La innovación es relevante en el accionar o planteamiento estratégico de la empresa, pues esta determina si jugará un papel reactivo o proactivo para la definición de soluciones a las necesidades de sus stakeholders. Sobre dicho punto, considerando el aumento agresivo de la competencia, el acortamiento del ciclo de vida de cualquier producto y los niveles de exigencia de los clientes que llegan a ser mucho más altos con el pasar del tiempo, puesto que estos quieren más y mejores productos y servicios, en tiempos cada vez más cortos. Por lo que la innovación al tener un enfoque integral, permite a la organización establecer mejoras trascendentales a cualquier nivel, esto es relevante en la industria financiera en la cual la similitud entre los productos de ahorro y crédito es representativa, por lo que generar innovación principalmente orienta a los

procesos de comercialización y venta, determinará de sobre manera el éxito de cualquier banco o cooperativa, puesto que el ofertar un producto de ahorro o un préstamo a través de canales digitales, en términos de innovación empresarial, mejorará sus niveles de ventaja competitiva, lo que conlleva al mejoramiento de la competitividad empresarial, la cual desemboca en el potenciamiento de sus capacidades dinámicas.

Considerando los tipos de innovación abierta y cerrada, es relevante establecer que la generación del conocimiento, en una entidad con política de innovación cerrada, fijará a largo plazo el fracaso de la misma, puesto que en un mundo globalizado y de continua evolución tecnológica, el suponer que a nivel interno se puede generar el suficiente conocimiento para el desarrollo de productos innovadores, es totalmente errado; en dicho sentido surge el enfoque de innovación abierta, mismo que aparte de facilitar la gestión del conocimiento, establece un ahorro en los recursos, por posibles economías de escala. De igual manera, el relacionamiento con stakeholders y aliados estratégicos, permite que ese flujo de conocimiento circular, se encuentre en continuo crecimiento, desembocando en la definición de productos y servicios innovadores. Esto es sumamente importante y aplicable en el sistema financiero, en el cual las entidades, deben orientarse hacia la especialización o generación de conocimiento, desembocado en productos con bajo riesgo, por lo que el destinar recursos hacia el desarrollo interno de canales de comercialización, aparte de ser sumamente generosa la inversión, provocará un desperdicio de recursos en caso de que la organización como tal no aplique un sistema de innovación abierta, en la cual, empresas especializadas en la automatización y seguridad de ambientes digitales, aporten a dicho desarrollo.

El éxito de cualquier organización en la era de la industria 4.0 se determina por el posicionamiento que pueda generar, como un ente de transformación digital, en el

cual, el consumidor se encuentra en el centro de todo su proceso, así como la garantía de seguridad se enfoca en el manejo de la información generada por las transacciones y la seguridad de dicho proceso, siendo estos aspectos de las percepciones de valor agregado que perciben los consumidores y que principalmente se enfocan en el usuario de servicio financiero, el cual consumirá dichos servicios siempre y cuando tenga contacto con la entidad financiera que cumpla con lo ofertado. Sin embargo, en los ambientes digitales del usuario, no solamente basta realizar inversiones en el proceso de transformación digital para ofertar ATMs, Canales Web o App Móvil en los cuales cuando el usuario desee usar determinado servicio deba salir de su ambiente digital, como lo son principalmente las redes sociales, e ingresar a estos aplicativos electrónicos; sino que el éxito estará determinado por aquellas entidades que se encuentren en los ambientes digitales de sus usuarios, aquellos que cuentan con aplicativos electrónicos transaccionales disponibles en las redes sociales, principalmente. Sobre lo cual la organización deberá invertir para determinar en qué “lugar digital” se encuentra su mercado.

Sobre lo antes mencionado se puede establecer que el tema de investigación generará un nuevo aporte a la comunidad científica, pues se orienta hacia la definición de un nuevo conocimiento, resultante de la convergencia de los factores empresariales ya existentes, mayormente enfocados al giro de negocio financiero.

Capítulo 3: Método

Todo proceso investigativo debe contemplar un adecuado diseño de la investigación, lo cual permita la definición de una adecuada solución al problema establecido. Por lo que para el presente proceso se ha considerado la aplicación de los medios correspondientes al levantamiento de información de manera directa de los individuos en cuestión de investigación, siendo el staff Gerencial de la Cooperativa aquel grupo del cual se extraerá dicha información, mediante cuestionarios determinados por autores, quienes previamente han indagado sobre capacidades dinámicas de innovación y gestión del conocimiento.

De igual manera, se ha considerado la aplicación de los tipos de investigación descriptivos y exploratorios, a razón de que estos se establecen y determinan con base a la realidad y por dicha razón, permitirán determinar aquellas capacidades dinámicas de innovación y gestión de conocimiento en la Cooperativa.

Como se mencionó anteriormente la muestra establecida para el presente estudio ha sido el staff, aplicando para la selección de los mismos un muestro por juicio, considerando que, al ser una investigación de carácter cualitativa por la búsqueda, recopilación de información y posterior interpretación de manera subjetiva.

Tal proceso de levantamiento de información con los stakeholders cuenta con el correspondiente consentimiento informado o manifestación expresa de la persona encuestada, aceptación que comienza con el contacto inicial con el staff gerencial de la entidad mediante la entrega vía correo electrónico de los instrumentos de medición.

Dichos instrumentos de medición consideran la evaluación de aquellas capacidades dinámicas necesarias para la implementación de una ventaja competitiva de transformación digital, mediante una evaluación en escala de Likert de 1 a 5, representando 1 nunca y 5 siempre.

Matriz Operacional

La hoja de ruta utilizada para el desarrollo e implementación de la presente investigación, misma que se basa en la matriz diseñada por el profesor guía Christian Dávila PhD. Las celdas resaltadas en la siguiente ilustración son aquellas que se han aplicado, según el ámbito de investigación y relación de las mismas:

Tipo de Documento	Enfoque del alcance	Fuentes	Metodología	Tipo de Variable			Tipo de sujetos de estudio	Herramientas			Bases de Datos y Búsquedas
Artículo original	Exploratoria	Primarias	Mixta (Cuantitativa / Cualitativa)	Tipos de variables según su operatividad	1. Variables cualitativas	Variables cualitativas dicotómicas	Perfil	Encuesta física	Entrevista	Cosntelación de Atributos	CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas www.csic.es
Artículo de revisión	Descriptivo	Secundarias				Variables cualitativas politómicas	Nicho de mercado	Encuesta digital	Mapa de Empatía	Sondeo de opinión	SCOPUS Base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de artículos de revistas científicas. www.scopus.com
Artículo de metanálisis	Correlacional	Terciarias	Cualitativa		2. Variables cuasi-cuantitativas		Segmento	Paneles online	Grupos focales	Testeo de producto/servicio	WOS Web of Science https://www.accesowok.fecyt.es/
Estudio de caso (resolución/construcción)	Explicativa	Generales	Cuantitativa		3. Variables cuantitativas		Industria-sector	Observación	Medición de hábitos	Customer journey	Gestores Bibliográficos
Reseña		Especializadas	Análítico	Según su relación con otras variables	1. Variables independientes		Público de interés	Brand equity	Social media like	Social media share	Libros electrónicos
Notas técnicas		Textuales	Lógico-deductivo		2. Variables dependientes		Stakeholders	Role play	Prototipado	Nuzzel	Repositorios documentales
Tesis		Audiviauales	Deductivo-directo		3. Variables moderadoras		Consumidor	Foro	Cine-foro	Cine taller	LATINDEX Portal de portales
Tesina		Digitales	Deductivo-indirecto		4. Variables extrañas		Usuario	Boardreader	TrendWatching	Quicksprout	Bibliotecas electrónicas
Documental		Orales	Hipotético- deductivo	Tipos de variables según escala	1. Variable nominal		Cliente	Google Trends	Semrush	Google Keyword Planner	Recolectores
Proyecto		Documentales	Lógico-inductivo		2. Variable ordinal		Potencial cliente	BuzzSumo	Alexa	SimilarWeb	Buscadores académicos
Proyecto Especial		Internacionales			3. Variable de intervalo		Influencer	Woorank	PageSpeed Insights	Google Analytics	Bibliotecas virtuales
Modelo		Regionales p locales			4. Variable de razón		Prosumer	Majestic SEO	Social Mention	How Sociable	Bibliotecas físicas

Figura 16. Matriz operacional del trabajo de titulación
Tomado de: Dávila (2020).

Aplicación de la Matriz Operacional

En la siguiente tabla, se detalla el resumen de la aplicación a la matriz operacional antes mencionada:

Tabla 2

Aplicación matriz operacional

Tipo de documento	Artículo original
Enfoque del alcance	Exploratoria Descriptivo
Fuentes	Primarias Generales Especializadas Textuales Audiovisuales Digitales Orales Documentales Internacionales Regionales o locales
Metodología	Cualitativa
Tipo de variable	Variables cualitativas dicotómicas
Tipo de sujetos de estudio	Perfil
Herramientas	Encuesta digital
Bases de Datos y Búsquedas	Libros electrónicos Repositorios documentales Bibliotecas electrónicas Buscadores académicos Bibliotecas virtuales Bibliotecas físicas

Diseño de la Investigación

El contexto de la siguiente investigación establece la definición de mecanismos para el levantamiento de información y por ende la definición de una solución al problema en cuestión.

Es importante considerar que la investigación de campo se orienta hacia la obtención de información directamente de la fuente, es decir, obtener información de manera directa de los individuos o cuestión en investigación, según se dan los hechos en el entorno donde los mismos suceden, sin la intervención del investigador, lo cual altere los resultados reales (Arias, 2012).

Para el levantamiento de información se realizó la implementación de diversos cuestionarios a los funcionarios determinados en el staff Gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”.

Pertinencia del Diseño

En lo que respecta a la pertinencia en el diseño de la investigación se ha considerado que se aplicarán los tipos descriptivos y exploratorios, pues los mismos se basan en la realidad y por ende permitirán determinar los niveles de incidencia que tienen las capacidades dinámicas de innovación y gestión del conocimiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, con la intención de apalancar su modelo de transformación digital, a fin de que dicha estrategia sirva como ventaja competitiva en el mercado financiero nacional.

El método descriptivo consiste en determinar y establecer las situaciones mediante personas u objetos, siendo uno de sus objetivos la interpretación y representación de datos; en lo que respecta al método exploratorio es aquel que permite relacionarse y familiarizarse con aquellas situaciones o circunstancias desconocidas.

Población y Muestra

La población objeto de estudio, es todo el personal vinculado bajo relación de dependencia a la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, un total de 121 empleados, distribuidos en 15 agencias y 1 oficina matriz.

Para la selección de la muestra se aplicó el muestreo por juicio, puesto que presente trabajo investigativo es de carácter cualitativo por la búsqueda, recopilación de información y posterior interpretación de manera subjetiva.

Es importante considerar que el tipo de muestreo aplicado en la presente investigación, consiste en la selección de unidades de la población a partir de criterios conceptuales, de acuerdo con los principios de representatividad estructural, es decir, las variables que establecen la composición de la muestra, son definidos de manera teórica por el investigador (Mercado & Coronado, 2019).

En dicho aspecto el procedimiento a aplicar para el muestro por juicio consistió en la selección de los ejecutivos del staff gerencial, de entre todos los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, siendo estos últimos aquellos que representan la población.

Consentimiento Informado

El consentimiento informado no es solo un formato, sino es un proceso que consiste en la manifestación expresa de una persona consciente (cuya capacidad física, mental y moral le permite tomar una decisión) de participar en una investigación, en condiciones tales que pueda conocer los riesgos, beneficios, consecuencias o problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación en la cual participa (Carracedo, et al., 2017).

La obtención del consentimiento en la presente investigación comienza con el contacto inicial con el staff gerencial de la Cooperativa, mediante el cual se le hace la entrega vía correo electrónico del instrumento de medición de las capacidades dinámicas de la entidad a la cual pertenecen, de igual manera se ejecuta una explicación del alcance del estudio y la predisposición del investigador a responder todas sus dudas conforme van surgiendo las mismas.

Confidencialidad

Los códigos de conducta ética de las más variadas organizaciones profesionales acuerdan en respetar los principios de confidencialidad de la información brindada y del anonimato de los sujetos investigados, en sí lo mayormente relevante es que la confidencialidad refiere a una situación en la que se confía que alguien no dirá un secreto o información privada a nadie más (Páramo, 2018).

Con base en lo antes establecido, se resalta que los resultados de la presente investigación serán publicados con fines académicos, precautelando la no exposición de la Cooperativa ante sus competidores, por parte de aquella información con extrema cautela.

Localización Geográfica

Considerando que la casa Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, la localización geográfica de los sujetos sobre los cuales se realizará el levantamiento de información será dicha ciudad, resaltando que las encuestas se aplicarán por medios digitales.

Instrumentación

Los indicadores de medición establecidos fueron adaptados para su aplicación, usando la escala de Likert de 1 a 5, representando 1 nunca, 2 casi nunca, 3 frecuentemente, 4 casi siempre y 5 siempre. Los cuestionarios no han sido modificados y por ende se aplican en el mismo enfoque establecido por su autor o autores.

Para la medición de las Capacidades Dinámicas de Innovación se consideró el cuestionario de Nieves (2014) en dicho estudio investigativo se determina que las capacidades dinámicas son instrumentos con los cuales las organizaciones mantienen sus ventajas a lo largo del tiempo, para tal mantenimiento algunas organizaciones son capaces de reconfigurar, crear o asimilar recursos a fin de adaptarlos a las condiciones

cambiantes del entorno en el que se desenvuelven, particularidad que repercute en el alcance de objetivos de innovación, instrumento que se detalla a continuación:

Tabla 3

Cuestionario capacidades dinámicas de innovación.

Capacidad	Ítem
Detección	Con frecuencia se vigila el entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio
	Periódicamente se revisa el probable efecto de los cambios del entorno sobre los clientes
	A menudo, los servicios son revisados para verificar que están en línea con los deseos de los clientes
	Se dedica mucho tiempo a la aplicación de ideas para desarrollar nuevos servicios o mejorar los existentes
Aprendizaje	Se cuenta con rutinas eficaces para identificar, valorar y capturar información y conocimientos nuevos
	Se cuenta con rutinas adecuadas para asimilar información y conocimientos nuevos
	Se es eficaz en la transformación de la información en conocimiento nuevo
	Se es eficaz aplicando la información y el conocimiento para desarrollar nuevos servicios
	Se es eficaz en el desarrollo de conocimiento nuevo con potencial para influir en la generación de servicios
Integración	Las aportaciones individuales de los empleados se canalizan en favor de su grupo de trabajo
	Los miembros de la empresa tienen una comprensión global de las tareas y responsabilidades de los demás
	Existe consciencia de quién en la empresa está especializado en habilidades y conocimientos relevantes para el trabajo
	Se interrelacionan las acciones de los miembros de la empresa para la adaptación a las condiciones cambiantes
	Los miembros de la empresa logran interconectar con éxito sus actividades

Capacidad	Ítem
Coordinación	Existe la responsabilidad de verificar que el resultado del trabajo de cada empleado esté en sintonía con el de su grupo
	Se tiene una adecuada asignación de recursos (p. ej., tiempo, información, medios, personal, etc.)
	A los empleados se les asignan actividades adecuadas a sus habilidades y conocimiento
	Existe la garantía de compatibilidad entre la experiencia de los empleados y los procesos de trabajo a los que son asignados
Innovación de producto	En general, los colaboradores están bien coordinados
	Se introducen muchos servicios nuevos en el mercado
	Se ha introducido modificaciones significativas en los servicios ya existentes
	La organización, frecuentemente, trata de encontrar nuevos servicios
	Se ha introducido más servicios nuevos en comparación con la competencia
Innovación de proceso	Los nuevos servicios introducidos han generado cambios significativos en el sector
	Frecuentemente se comparan los sistemas operativos con los mejores a nivel internacional, con el objeto de mantenerlos actualizados
	Se actualizan con frecuencia los métodos de prestación de servicios con objeto de aumentar la productividad
	Frecuentemente se incorporan tecnologías para mejorar la eficiencia (p. ej., ahorro de agua, energía, etc.)
	Frecuentemente se incorporan tecnologías para mejorar la calidad del servicio
	Se realizan importantes inversiones para incorporar nuevas técnicas, equipos y/o programas informáticos
	Se forman frecuentemente a los colaboradores en las nuevas tecnologías del sector

Tomado de: Nieves (2014)

Para la medición de las capacidades dinámicas de la gestión del conocimiento se consideró el cuestionario de Londoño et al., (2015) mismo que determina el análisis entre dos organizaciones pymes, la una del tipo tradicional y la otra basada en el conocimiento. En dicho estudio se determina como objetivo el establecer la existencia

de relaciones entre una herramienta que mide las posibilidades de la organización para la internacionalización, desde un enfoque de las capacidades dinámicas; y otra herramienta que utiliza los elementos conceptuales de la entidad para definir el nivel de gestión del conocimiento, en tal institución productiva.

En lo que respecta a la herramienta que evalúa el grado de gestión del conocimiento es importante resaltar que, la ventaja competitiva a obtener por la capacidad dinámica originada en el conocimiento, se crea por las posibilidades de la organización de aprovechar sus conocimientos para adaptarse a los cambios y de igual manera anticiparse a los mismos. Y es que, esta adaptación y previsión del futuro se logra conforme la empresa puede cambiar su enfoque de administración de recursos, hacia el fortalecimiento de sus capacidades y a la implementación de un enfoque basado en conocimiento, puesto que a la fecha se ha evidenciado que organizaciones con amplias inversiones en recursos no alcanzan los rendimientos esperados, dado que el cambio constante del mercado, ocasiona que tales recursos pierdan valor con una mayor aceleración. En tal aspecto, estas capacidades son competitivas en el momento que se renuevan los recursos, con base a las exigencias del mercado o entorno (Londoño, et al., 2015). Dicho instrumento se detalla a continuación en la tabla 5.

Tabla 4

Cuestionario capacidades dinámicas de la gestión del conocimiento

Capacidad	Ítem
Estratégica	El nivel de recursos asignados por la empresa para la gestión del conocimiento es relativamente importante
	Existe personal responsable y asignado a la gestión del conocimiento
	Se cuenta con un área específica y encargada de la gestión del conocimiento
Exploración	Contamos con planes correctamente establecidos para la gestión del conocimiento
	Se realizan actividades de inteligencia de mercados o de vigilancia tecnológica en la competencia

Capacidad	Ítem
Transformación	La organización cuenta con procesos, normativa y/o manuales para la difusión del conocimiento
Explotación	Se cuenta con de planes para la gestión de la innovación

Tomado de: Londoño et al., (2015).

Como tercer elemento de medición se consideró aplicar un cuestionario orientado hacia la determinación del nivel de transformación digital en el que se encuentra la Cooperativa, para lo cual se aplicó el instrumento definido por Milla (2020) mismo que se orienta a la definición de la relación de la variable de transformación digital y metodologías ágiles en una entidad bancaria del Perú, por lo cual su aplicabilidad en el presente estudio es altamente viable. Dicho cuestionario se detalla en la tabla 5.

Tabla 5

Cuestionario capacidades dinámicas de la transformación digital.

Capacidad	Ítem
Gestión de Clientes	La empresa atiende las necesidades de los clientes, a través de una plataforma digital
	La empresa practica la comunicación con el cliente para trabajar la fidelidad
	La empresa está comprometida y motivada para tener un lugar ideal para sus clientes
	La empresa tiene una buena política para la fidelización de los clientes
	La empresa plantea una estrategia anual para afrontar la necesidad del negocio
	Las nuevas tecnologías ayudan a la empresa a tener un plan estratégico más sólido
Competencia	La empresa crea constantemente diferentes productos y/o servicios para sus clientes
	La empresa informa de manera oportuna los productos / servicios a sus clientes
	Los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa están hechas a la medida de los clientes
	La implementación de nuevas tecnologías ayuda a mejorar el modelo de negocio
	La empresa crea valor en los productos y/o servicios ofrecidos a sus clientes
	La empresa utiliza la cadena de valor como una herramienta para organizar y analizar sus actividades

Capacidad	Ítem
Gestión de Datos	La empresa mantiene una base de datos de clientes actualizada
	La tecnología permite mejorar la calidad de los datos de sus clientes
	La empresa ofrece a sus clientes de manera personalizada sus productos y/o servicios
	Las nuevas tecnologías ayudan a gestionar los datos de los clientes
Estrategia de innovación	La empresa utiliza la innovación como un mecanismo para su crecimiento económico
	La empresa utiliza la tecnología para innovar sus productos y/o servicios a sus clientes
	La empresa tiene una planificación constante para mejorar sus productos y/o servicios para los clientes
	La empresa tiene un plan estratégico de innovación que le permite enfrentarse a retos a largo plazo
	La empresa realiza una estrategia integral de capacitación, orientada a la innovación tecnológica
	La empresa tiene un plan de capacitación como estrategia para generar mayor innovación y aprendizaje
Generación de valor	La empresa está enfocada en la satisfacción de los clientes, para que su marca se reconozca
	La empresa se identifica fácilmente con su logo
	La empresa usa las redes sociales para ofrecer promociones de sus productos y/o servicios
	La implementación de nuevas tecnologías en la empresa ayuda a mejorar su rentabilidad
	La empresa ofrece a sus clientes un fácil uso de sus productos y/o servicios
	La empresa utiliza eficientemente la tecnología para minimizar costos

Tomado de: Milla (2020)

Recolección y Análisis de Datos

Previo al envío de los instrumentos o cuestionarios de evaluación, estos fueron revisados por el tutor de la presente investigación, a fin de garantizar el objetivo de los mismos. Posterior a lo cual se procedió a la recolección de los datos, mediante correo electrónico, con las correspondientes encuestas en formulario de Google.

Para determinar la confiabilidad del levantamiento de información, se consideró el coeficiente alfa de Cronbach, mismo que ejecuta una estimación de la consistencia interna de la información, así como la homogeneidad de las variables y elementos

observables dentro de la escala. Con un coeficiente mayor a 0.7 los resultados del estudio son aceptablemente confiables (Toma, 2021).

En lo que respecta a los resultados estadísticos, el levantamiento de la información referida a las capacidades de innovación se obtuvieron los resultados presentados en la tabla 6.

Tabla 6

Resultados del instrumento capacidades de innovación.

Capacidad	Ítem	Escala de Likert					total
		1	2	3	4	5	
Detección	Con frecuencia se vigila el entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio	24 %	38 %	15 %	15 %	9 %	100 %
	Periódicamente se revisa el probable efecto de los cambios del entorno sobre los clientes	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	A menudo se revisan los servicios con la finalidad de verificar que están en línea con los deseos de los clientes	24 %	38 %	15 %	15 %	9 %	100 %
	Se dedica mucho tiempo a la aplicación de ideas para desarrollar nuevos servicios o mejorar los existentes	12 %	12 %	44 %	18 %	15 %	100 %
	Se tienen rutinas eficaces para identificar, valorar y capturar información y conocimientos nuevos	24 %	38 %	15 %	9 %	15 %	100 %
Aprendizaje	Se tienen rutinas adecuadas para asimilar información y conocimientos nuevos	24 %	38 %	15 %	9 %	15 %	100 %
	Se es eficaz en la transformación de la información en conocimiento nuevo	18 %	26 %	38 %	9 %	9 %	100 %
	Se es eficaz en la aplicación de la información y el conocimiento para desarrollar nuevos servicios	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	Se es eficaz en el desarrollo del conocimiento nuevo con potencial para influir en la generación de servicios	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %

Capacidad	Ítem	Escala de Likert					total
		1	2	3	4	5	
Integración	Las aportaciones individuales de los empleados se canalizan en favor de su grupo de trabajo	9 %	26 %	35 %	15 %	15 %	100 %
	Los miembros de la empresa tienen una comprensión global de las tareas y responsabilidades de los demás	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
	Existe consciencia de quién en la empresa está especializado en habilidades y conocimientos relevantes para nuestro trabajo	9 %	26 %	35 %	15 %	15 %	100 %
	Se interrelacionan las acciones de los miembros de la empresa para adaptarnos a las condiciones cambiantes	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	Los miembros de la empresa logran interconectar con éxito sus actividades	18 %	26 %	38 %	9 %	9 %	100 %
	Se verifica que el resultado del trabajo de cada empleado esté en sintonía con el de su grupo	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
	Se tiene una adecuada asignación de recursos (p. ej., tiempo, información, medios, personal, etc.)	18 %	26 %	38 %	9 %	9 %	100 %
Coordina- ción	A los empleados se les asignan actividades adecuadas a sus habilidades y conocimiento	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
	Se verifica que exista compatibilidad entre la experiencia de los empleados y los procesos de trabajo a los que son asignados	18 %	26 %	38 %	9 %	9 %	100 %
	En general, los colaboradores están bien coordinados	9 %	26 %	35 %	15 %	15 %	100 %
	Se han introducido muchos servicios nuevos en el mercado	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
Innovación de producto	Se han introducido modificaciones significativas en los servicios ya existentes	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
	La empresa, frecuentemente, trata de encontrar nuevos servicios	18 %	26 %	38 %	9 %	9 %	100 %
	Se han introducido más servicios nuevos que la competencia	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	Los nuevos servicios han generado cambios significativos en el sector	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %

Capacidad	Ítem	Escala Likert					Total
		1	2	3	4	5	
Innovación de Proceso	Frecuentemente se compara los sistemas operativos con los mejores a nivel internacional, con el objeto de mantenerlos actualizados	85 %	9 %	3 %	3 %	0 %	100 %
	Se actualizan con frecuencia los métodos de prestación de servicios con objeto de aumentar la productividad	9 %	26 %	35 %	15 %	15 %	100 %
	Frecuentemente se incorporan tecnologías para mejorar la eficiencia (p. Ej., ahorro de agua, energía, etc.)	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
	Frecuentemente se incorporan tecnologías para mejorar la calidad del servicio	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
	Se realizan importantes inversiones para incorporar nuevas técnicas, equipos y/o programas informáticos	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	Se forman frecuentemente a los colaboradores en las nuevas tecnologías del sector	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %

Ampliando las dimensiones consideradas dentro del cuestionario de innovación, en la tabla 7 se definen los siguientes datos:

Tabla 7

Niveles de la dimensión detección.

D1 detección				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	16	47,1	47,1	47,1
Regular	7	20,6	20,6	67,6
Bueno	5	14,7	14,7	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

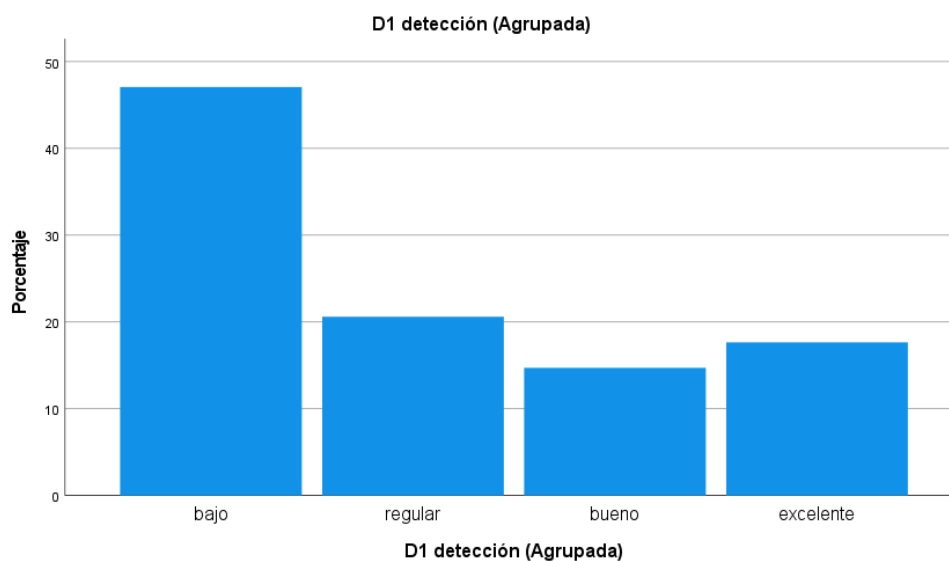


Figura 17. Niveles de la dimensión detección

De los 34 encuestados, el 47% define que el nivel de detección de innovación en la Cooperativa es bajo.

Tabla 8

Niveles de la dimensión de aprendizaje.

D2 aprendizaje				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	17,6	17,6	17,6
Regular	12	35,3	35,3	52,9
Bueno	10	29,4	29,4	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

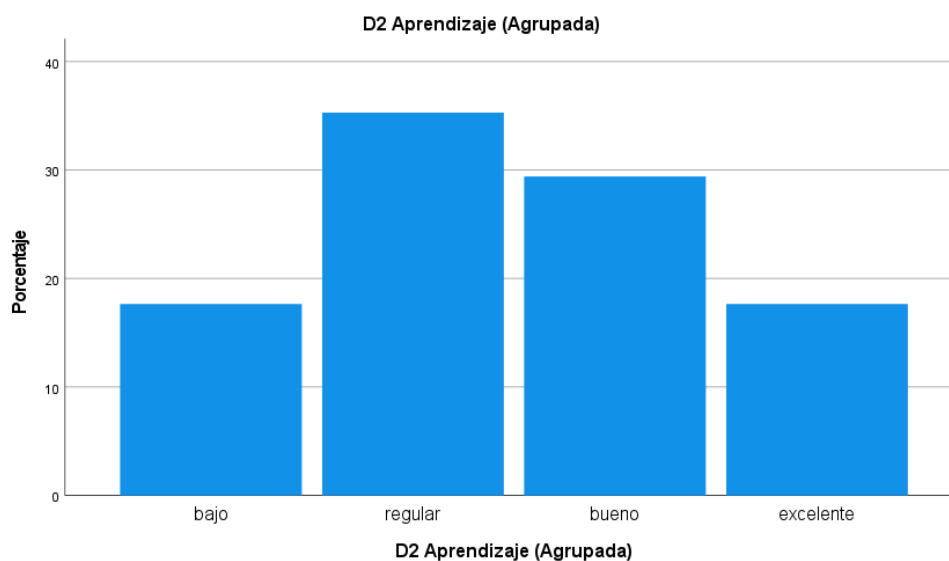


Figura 18. Niveles de la dimensión aprendizaje

De los 34 encuestados, el 35% define que el nivel de aprendizaje para generar innovación en la Cooperativa es regular.

Tabla 9

Niveles de la dimensión de integración.

D3 integración				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	17,6	17,6	17,6
Regular	9	26,5	26,5	44,1
Bueno	14	41,2	41,2	85,3
Excelente	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

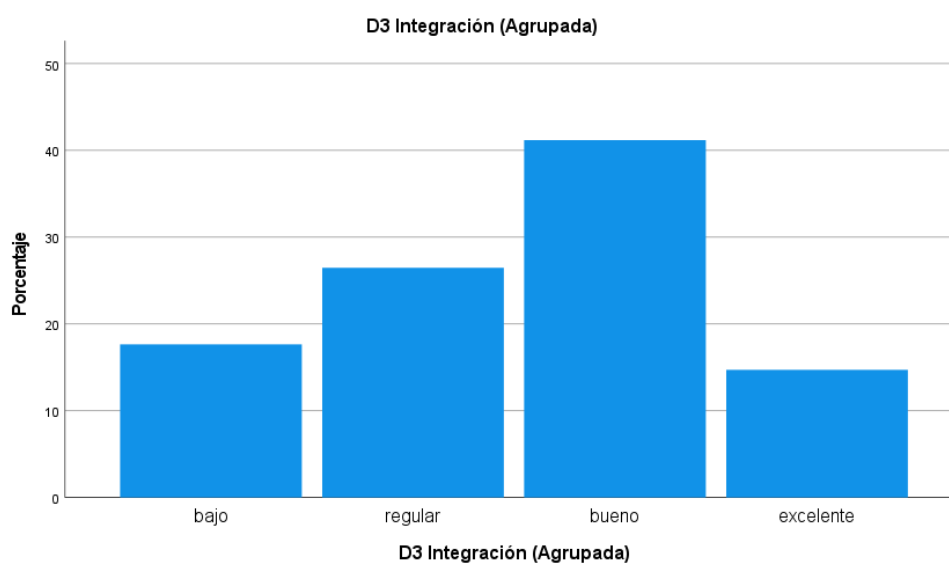


Figura 19. Niveles de la dimensión integración

De los 34 encuestados, el 41% define que el nivel de integración de tecnologías externas para generar innovación en la Cooperativa es bueno.

Tabla 10

Niveles de la dimensión de coordinación

	D4 coordinación			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	17,6	17,6	17,6
Regular	9	26,5	26,5	44,1
Bueno	14	41,2	41,2	85,3
Excelente	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

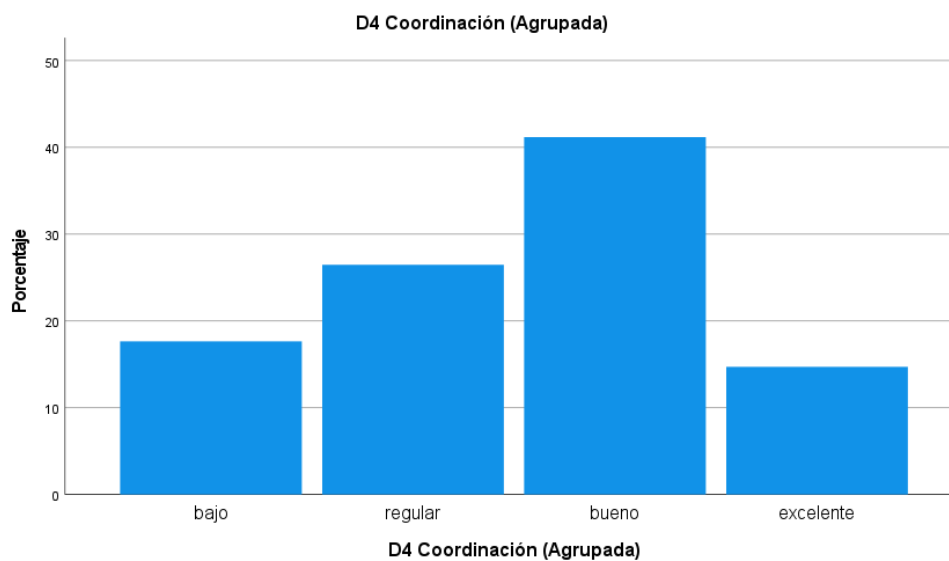


Figura 20. Niveles de la dimensión coordinación

De los 34 encuestados, el 41% define que el nivel de coordinación del trabajo y actividades internas para generar innovación en la Cooperativa es bueno.

Tabla 11

Niveles de la dimensión de innovación de producto

D5 innova producto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	17,6	17,6	17,6
Regular	9	26,5	26,5	44,1
Bueno	13	38,2	38,2	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

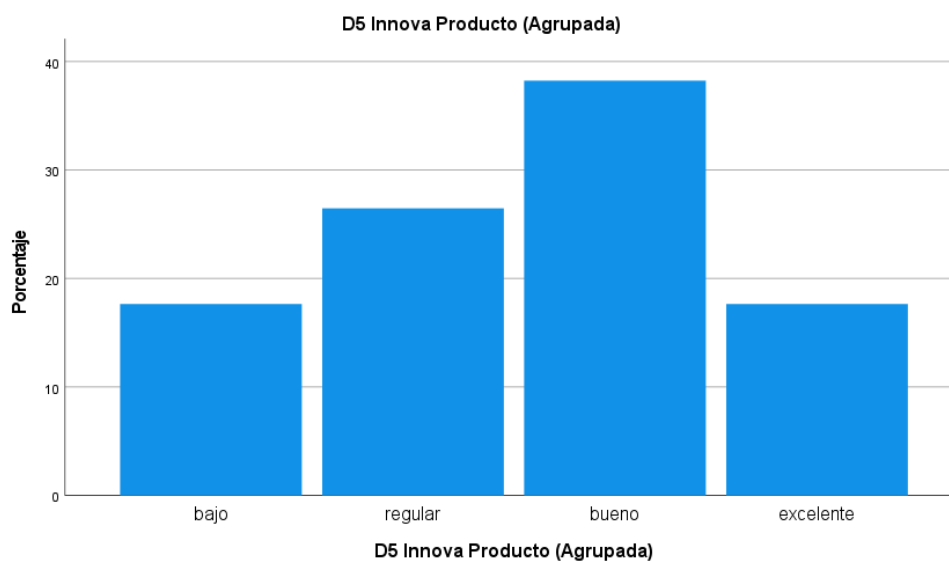


Figura 21. Niveles de la dimensión innovación de producto

De los 34 encuestados, el 38% define que el nivel de innovación en productos para generar innovación en la Cooperativa es bueno.

Tabla 12

Niveles de la dimensión de innovación de procesos.

D6 innova proceso				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	20,6	20,6	20,6
Regular	5	14,7	14,7	35,3
Bueno	16	47,1	47,1	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

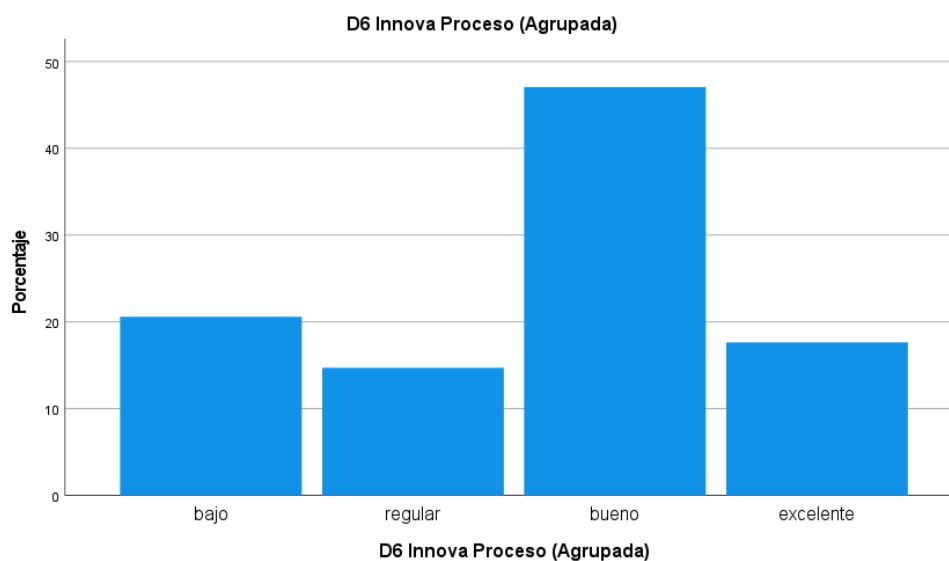


Figura 22. Niveles de la dimensión innovación de procesos

De los 34 encuestados, el 47% define que el nivel de innovación en procesos para generar innovación en la Cooperativa es bueno.

Tabla 13

Niveles del instrumento de innovación

	V1 innovación			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	17,6	17,6	17,6
Regular	12	35,3	35,3	52,9
Bueno	10	29,4	29,4	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

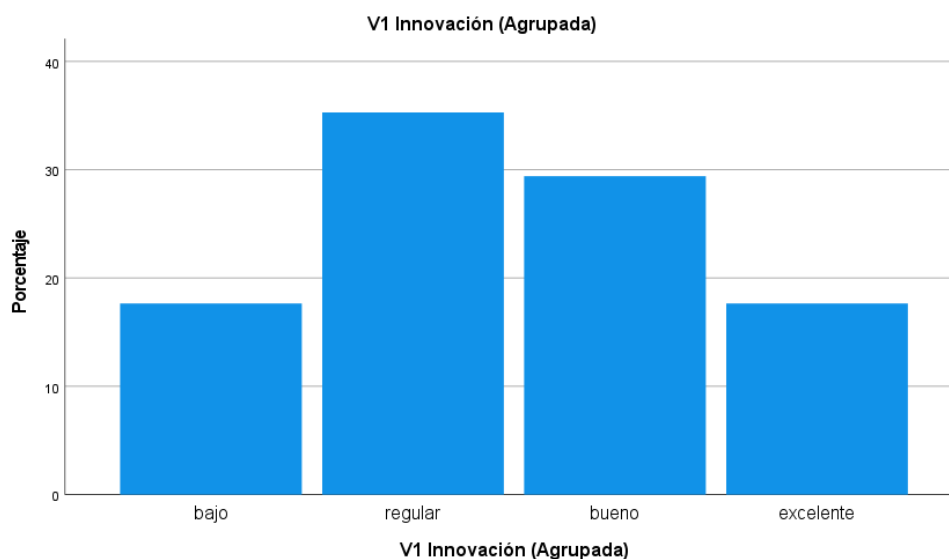


Figura 23. Niveles del instrumento de innovación

De los 34 encuestados, el 35% considera que el nivel de innovación en la Cooperativa es regular.

En lo que respecta a los resultados estadísticos, el levantamiento de la información referida a las capacidades de gestión del conocimiento se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 14.

Tabla 14

Resultados del instrumento capacidades de gestión del conocimiento

Capacidad	Ítem	Escala Likert					Total
		1	2	3	4	5	
Estratégica	El nivel de recursos asignados por la empresa para la gestión del conocimiento es relativamente importante	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	Existe personal responsable y asignado a la gestión del conocimiento	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	Se cuenta con un área específica y encargada de la gestión del conocimiento	85 %	9 %	3 %	3 %	0 %	100 %

Capacidad	Ítem	Escala Likert					Total
		1	2	3	4	5	
Exploración	Se cuenta con planes correctamente establecidos para la gestión del conocimiento	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	Se realizan actividades de inteligencia de mercados o de vigilancia tecnológica en la competencia	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
Transformación	La organización cuenta con procesos, normativa y/o manuales para la difusión del conocimiento	85 %	9 %	3 %	3 %	0 %	100 %
Explotación	Se cuenta con de planes para la gestión de la innovación	85 %	9 %	3 %	3 %	0 %	100 %

Ampliando las dimensiones consideradas dentro del cuestionario de gestión del conocimiento se definen los datos presentados en la tabla 15.

Tabla 15

Niveles de la dimensión estratégica

D7 estratégico				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	14,7	14,7	14,7
Regular	14	41,2	41,2	55,9
Bueno	9	26,5	26,5	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

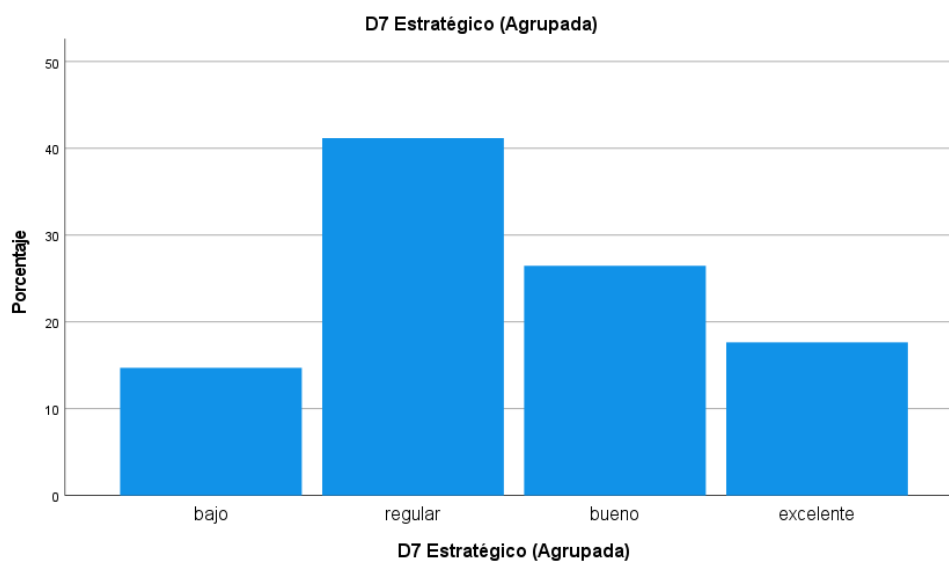


Figura 24. Niveles de la dimensión estratégica

De los 34 encuestados, el 41% define que el nivel de gestión estratégica del conocimiento en la Cooperativa es regular.

Tabla 16

Niveles de la dimensión de exploración

	D8 exploración			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	20,6	20,6	20,6
Regular	8	23,5	23,5	44,1
Bueno	13	38,2	38,2	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

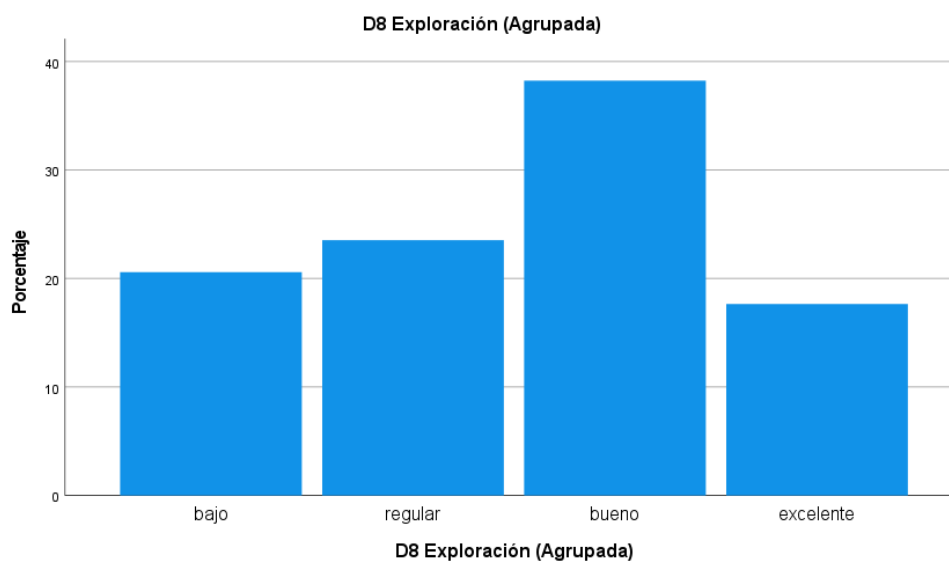


Figura 25. Niveles de la dimensión exploración

De los 34 encuestados, el 38% define que el nivel de exploración para la generación del conocimiento en la Cooperativa es bueno.

Tabla 17

Niveles de la dimensión de transformación

D9 Transformación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	29	85,3	85,3	85,3
Excelente	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

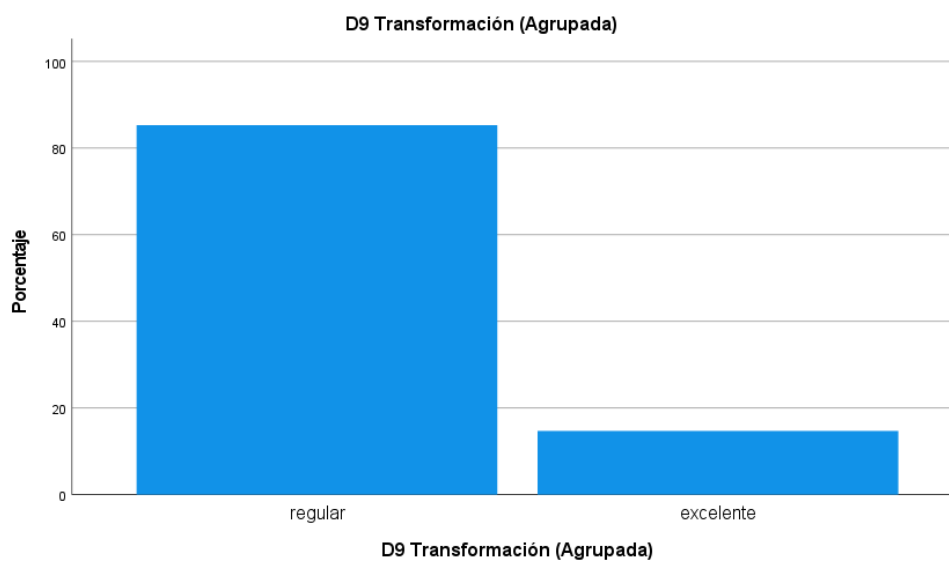


Figura 26. Niveles de la dimensión transformación

De los 34 encuestados, el 85% define que el nivel de transformación de información o data para la generación del conocimiento en la Cooperativa es regular.

Tabla 18

Niveles de la dimensión de explotación

	D10 Explotación			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	29	85,3	85,3	85,3
Excelente	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

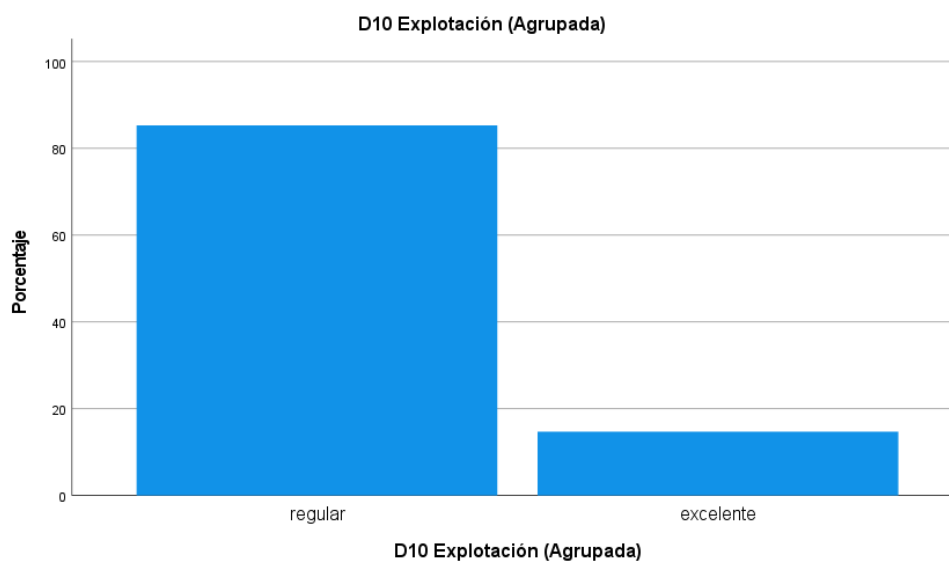


Figura 27. Niveles de la dimensión explotación

De los 34 encuestados, el 85% define que el nivel de explotación de información o data para la generación del conocimiento en la Cooperativa es regular.

Tabla 19

Niveles del instrumento de gestión del conocimiento

	V2 conocimiento			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	14,7	14,7	14,7
Regular	14	41,2	41,2	55,9
Bueno	10	29,4	29,4	85,3
Excelente	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

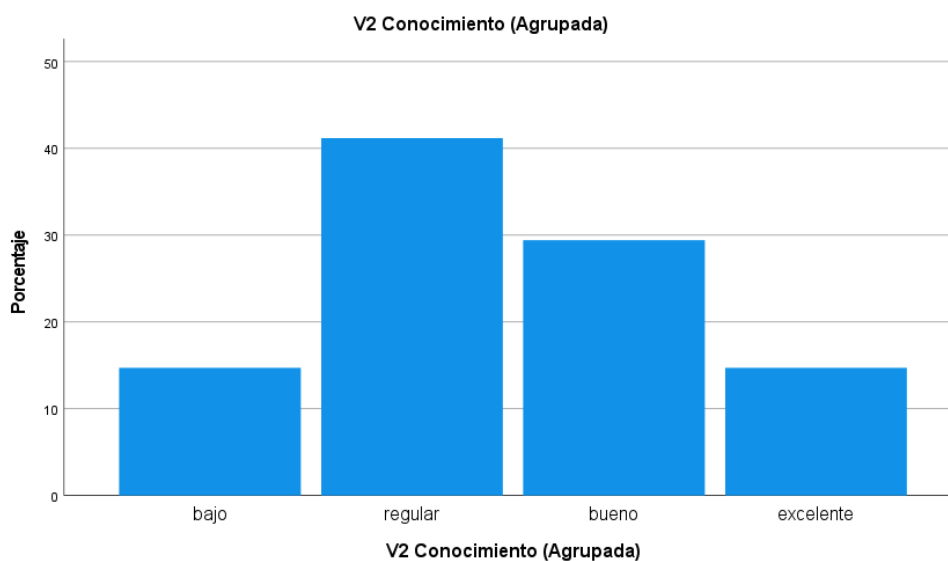


Figura 28. Niveles del instrumento de gestión del conocimiento

De los 34 encuestados, el 41% considera que el nivel de gestión del conocimiento en la Cooperativa es regular.

Los resultados en la tabulación de las encuestas obtenidas mediante el tercer instrumento referido a Transformación Digital, se presentan en la tabla 20.

Tabla 20

Resultados del instrumento capacidades de transformación digital.

Capacidad	Ítem	Escala Likert					Total
		1	2	3	4	5	
Gestión de Clientes	La empresa atiende las necesidades de los clientes, a través de una plataforma digital	9	12	15	38	6	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa practica la comunicación con el cliente para trabajar la fidelidad	9	26	35	15	5	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa está comprometida y motivada para tener un lugar ideal para sus clientes	15	15	26	26	8	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa tiene una buena política para la fidelización de los clientes	15	15	26	26	8	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa plantea una estrategia anual para afrontar la necesidad del negocio	9	12	15	38	6	100
		%	%	%	%	%	%

Capacidad	Ítem	Escala Likert					Total
		1	2	3	4	5	
Gestión de Clientes	Las nuevas tecnologías ayudan a la empresa a tener un plan estratégico más sólido	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	La empresa crea constantemente diferentes productos y/o servicios para sus clientes	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
Competencia	La empresa informa de manera oportuna los productos / servicios a sus clientes	9 %	12 %	15 %	38 %	26 %	100 %
	Los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa están hechas a la medida de los clientes	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	La implementación de nuevas tecnologías ayuda a mejorar el modelo de negocio	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	La empresa crea valor en los productos y/o servicios ofrecidos a sus clientes	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	La empresa utiliza la cadena de valor como una herramienta para organizar y analizar sus actividades	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	La empresa mantiene una base de datos de clientes actualizada	9 %	26 %	35 %	15 %	15 %	100 %
Gestión de Datos	La tecnología permite mejorar la calidad de los datos de sus clientes	9 %	26 %	35 %	15 %	15 %	100 %
	La empresa ofrece a sus clientes de manera personalizada sus productos y/o servicios	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
	Las nuevas tecnologías ayudan a gestionar los datos de los clientes	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	La empresa utiliza la innovación como un mecanismo para su crecimiento económico	44 %	24 %	15 %	9 %	9 %	100 %
Estrategia de Innovación	La empresa utiliza la tecnología para innovar sus productos y/o servicios a sus clientes	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	La empresa tiene una planificación constante para mejorar sus productos y/o servicios para los clientes	15 %	15 %	26 %	26 %	18 %	100 %
	La empresa tiene un plan estratégico de innovación que le permite enfrentarse a retos a largo plazo	85 %	9 %	3 %	3 %	0 %	100 %
	La empresa realiza una estrategia integral de capacitación, orientada a la innovación tecnológica	85 %	9 %	3 %	3 %	0 %	100 %

Capacidad	Ítem	Escala Likert					Total
		1	2	3	4	5	
Estrategia de innovación	La empresa tiene un plan de capacitación como estrategia para generar mayor innovación y aprendizaje	85	9	3	3	0	100
		%	%	%	%	%	%
Generación de valor	La empresa está enfocada en la satisfacción de los clientes, para que su marca se reconozca	15	15	26	26	18	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa se identifica fácilmente con su logo	9	26	35	15	15	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa usa las redes sociales para ofrecer promociones de sus productos y/o servicios	9	12	15	38	26	100
		%	%	%	%	%	%
	La implementación de nuevas tecnologías en la empresa ayuda a mejorar su rentabilidad	85	9	3	3	0	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa ofrece a sus clientes un fácil uso de sus productos y/o servicios	15	15	26	26	18	100
		%	%	%	%	%	%
	La empresa utiliza eficientemente la tecnología para minimizar costos	15	15	26	26	18	100
		%	%	%	%	%	%

Ampliando las dimensiones consideradas dentro del cuestionario de transformación digital se definen los siguientes datos:

Tabla 21

Niveles de la dimensión de gestión de clientes.

D11 Gestión de clientes				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	20,6	20,6	20,6
Regular	8	23,5	23,5	44,1
Bueno	13	38,2	38,2	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

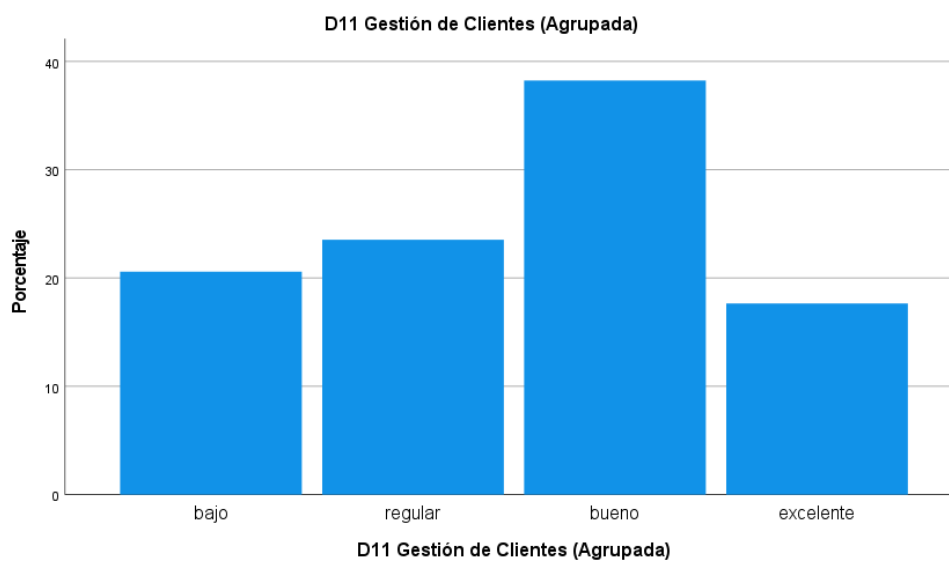


Figura 29. Niveles de la dimensión gestión de clientes

De los 34 encuestados, el 38% define que el nivel de gestión de clientes para la transformación digital en la Cooperativa es bueno.

Tabla 22

Niveles de la dimensión de competencia

	D12 competencia			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	14,7	14,7	14,7
Regular	14	41,2	41,2	55,9
Bueno	9	26,5	26,5	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

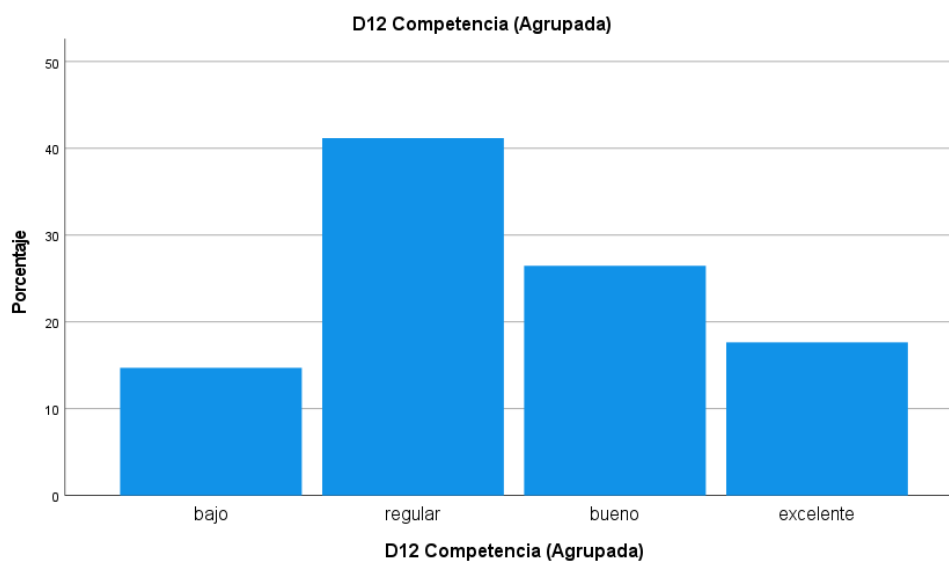


Figura 30. Niveles de la dimensión de competencia

De los 34 encuestados, el 41% define que el nivel competitivo que posee la entidad para la transformación digital en la Cooperativa es regular.

Tabla 23

Niveles de la dimensión de gestión de data.

	D13 gestión data			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	14,7	14,7	14,7
Regular	14	41,2	41,2	55,9
Bueno	9	26,5	26,5	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

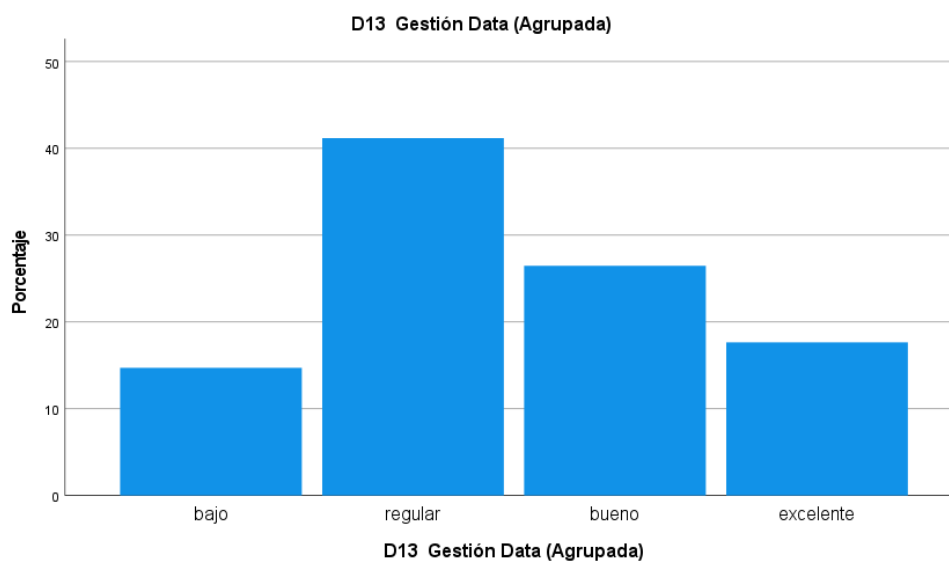


Figura 31. Niveles de la dimensión de gestión de data

De los 34 encuestados, el 41% define que el nivel de gestión de la data que implementa la entidad para la transformación digital en la Cooperativa es regular.

Tabla 24

Niveles de la dimensión de estrategia de innovación

D14 Estrategia de Innovación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	14,7	14,7	14,7
Regular	14	41,2	41,2	55,9
Bueno	10	29,4	29,4	85,3
Excelente	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

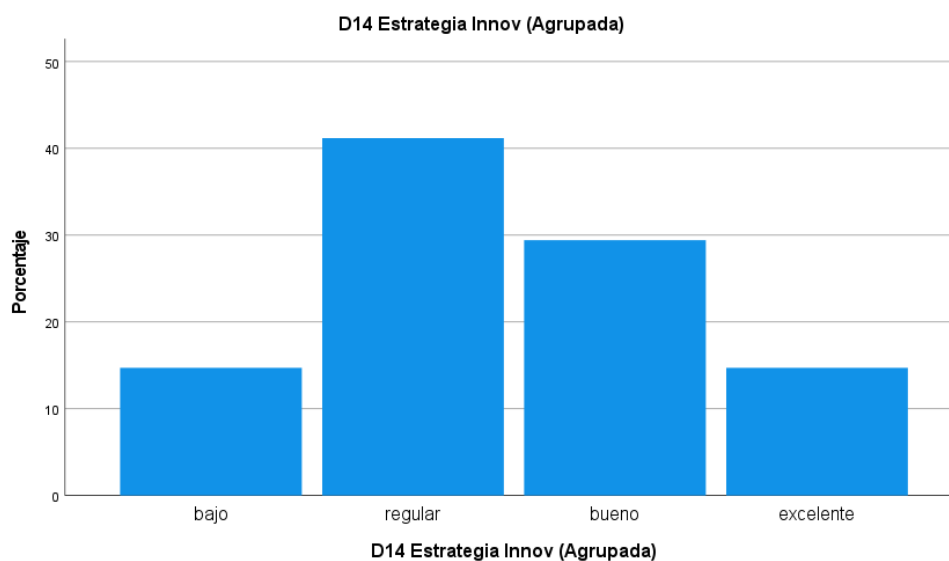


Figura 32. Niveles de la dimensión de estrategia de innovación

De los 34 encuestados, el 41% define que el nivel de gestión e implementación de la estrategia de innovación en la entidad orientada hacia la transformación digital de la Cooperativa es regular.

Tabla 25

Niveles de la dimensión de generación de valor.

	D15 genera valor			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	14,7	14,7	14,7
Regular	14	41,2	41,2	55,9
Bueno	9	26,5	26,5	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

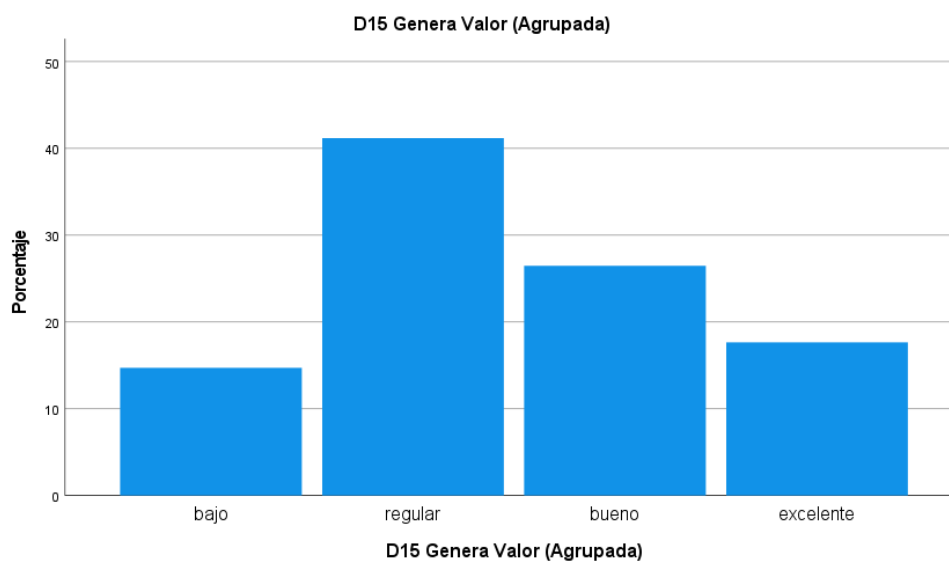


Figura 33. Niveles de la dimensión generación de valor

De los 34 encuestados, el 41% define que el nivel de gestión para la generación de productos y procesos con valor agregado en la entidad orientada hacia la transformación digital de la Cooperativa es regular.

Tabla 26

Niveles del instrumento de transformación digital

	V3 td			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	14,7	14,7	14,7
Regular	14	41,2	41,2	55,9
Bueno	9	26,5	26,5	82,4
Excelente	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

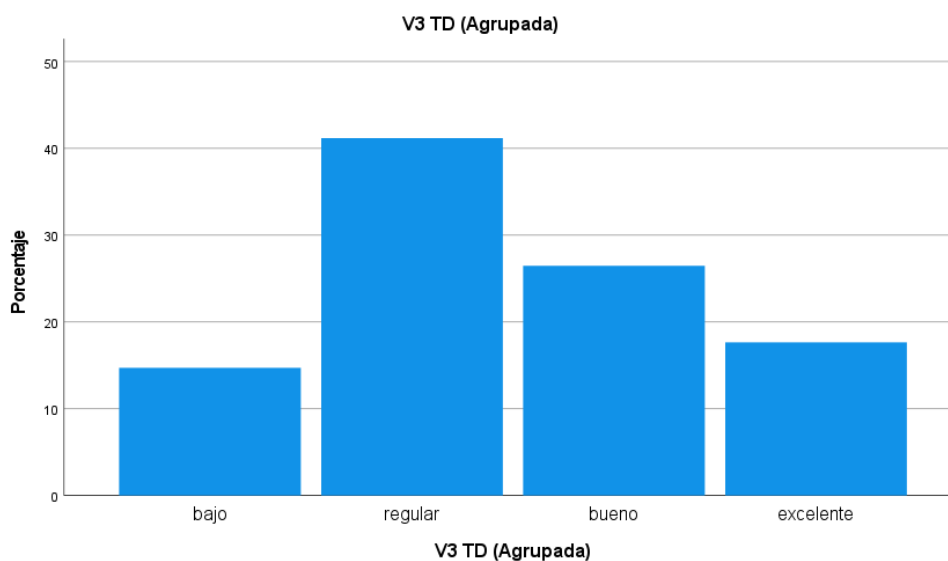


Figura 34. Niveles del instrumento de transformación digital

De los 34 encuestados, el 41% considera que el nivel de Transformación Digital de la Cooperativa es regular.

Validez y Confiabilidad

Al hacer referencia sobre la calidad de un proceso de investigación es necesario basarse en el rigor científico y adecuación metodológica, así como en la congruencia de la información plasmada en dicha investigación. Sin embargo, el termino que mejor define la calidad del trabajo en cuestión, es la validez. En dicho aspecto una investigación no válida, se considera como aquella que no es verdadera. Por lo que, si los estudios de investigación no permiten arrojar resultados validados, las decisiones que se vayan a tomar sobre los mismos, no serán confiables (Sandín, 2000).

Los resultados obtenidos en cuanto a la validez fueron satisfactorios en la perspectiva de innovación, según el detalle presentado en la tabla 27.

Tabla 27

Nivel de validez instrumento de innovación.

Prueba de KMO y Bartlett - Innovación		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,764
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	527,496
	gl	15
	Sig.	<,001

En lo que respecta a la perspectiva de gestión del conocimiento los resultados fueron aceptables, según lo mostrado en la tabla 28.

Tabla 28

Nivel de validez instrumento de gestión del conocimiento.

Prueba de KMO y Bartlett – Gestión del conocimiento		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	27,285
	gl	1
	Sig.	<,001

Al igual que los resultados de innovación, el nivel de validez del instrumento de Transformación Digital es altamente válido y es presentado en la tabla 29.

Tabla 29

Niveles de validez instrumento de transformación digital.

Prueba de KMO y Bartlett – Transformación Digital		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,733
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	503,593
	gl	10
	Sig.	<,001

En lo que respecta a la confiabilidad de una investigación, se considera como tal, a aquella investigación congruente en contenidos, estable en información y que su combinación plasme seguridad, tanto para el presente como previsible para el futuro. Dicha confiabilidad tiene dos frentes, del tipo interno y externo; por lo que habrá confiabilidad en el frente interno cuando diversos investigadores estudian la misma realidad y concuerdan en sus conclusiones, mientras que existe confiabilidad externa en el momento que diversos observadores independientes al analizar una situación en tiempos o realidades diferentes, alcanzan los mismos resultados (Salomón, 2010).

En la presente investigación se garantiza la validez y confiabilidad de los constructos mediante la aplicación de encuestas online, lo cual permite que el encuestado plasme su criterio sin sesgo alguno, así como la garantía de una adecuada tabulación de la información, a fin de que los resultados plasmen la realidad de la institución.

De manera segregada el nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach obtenido en el instrumento de medición a las capacidades dinámicas de innovación fue del 0,99%, según se detalla en la tabla 30.

Tabla 30

Nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach en el instrumento de innovación.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,993	,993	30

Por otro lado, el nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach obtenido en el instrumento de medición a las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento fue del 0,93%, según se detalla a continuación:

Tabla 31

Nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach en el instrumento de gestión del conocimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,933	,949	7

En lo referido al nivel de confiabilidad del instrumento para evaluar el nivel de transformación digital en la Cooperativa, fue del 0,99%, tal como se detalla en la tabla 32.

Tabla 32

Nivel de fiabilidad en el alfa de Cronbach en el instrumento de transformación digital.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,993	,993	28

Resumen

Como resultado del contexto de la investigación en campo realizada al staff gerencial de la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, se ha logrado la obtención de data directamente de la fuente, sin la intervención del investigador, a fin de no alterar los resultados esperados.

Los datos que se obtuvieron del tipo de investigación descriptiva y exploratoria, arrojaron un nivel de confiabilidad más que aceptable, con lo cual en el siguiente capítulo se podrá ejecutar la interpretación y representación de los datos.

La muestra que se determinó mediante muestreo por juicio, a razón de que la investigación es de carácter cualitativa, el staff colaboró de manera abierta y

participativa, teniendo como resultado 34 encuestas correctamente llenadas. Tal información proporcionada por el staff gerencial, contó con el correspondiente consentimiento informado mediante la manifestación expresa de la persona consciente de su participación en la investigación, a sabiendas de los riesgos, beneficios, consecuencias o problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación en la cual participa.

Los instrumentos aplicados fueron adaptados para su aplicación, usando la escala de Likert de 1 a 5, representando 1 nunca, 2 casi nunca, 3 frecuentemente, 4 casi siempre y 5 siempre. Los cuestionarios no han sido modificados y por ende se aplican en el mismo enfoque establecido por su autor o autores.

De la aplicación de los instrumentos se obtuvo información sumamente relevante sobre las capacidades dinámicas de innovación y capacidades dinámicas de la gestión del conocimiento. Sobre los aspectos referidos a la innovación se pudo determinar que la Cooperativa cuenta con fortalezas medianamente aceptables para la reconfiguración, creación y asimilación de recursos a fin de adaptarlos a las condiciones cambiantes del entorno en el que se desenvuelven. En lo correspondiente a la gestión del conocimiento, se determinó que esta es una de las características más débiles de la institución, puesto que las posibilidades para aprovechar sus conocimientos a fin de adaptarse a los cambios y de igual manera anticiparse a los mismos son sumamente bajas.

Capítulo 4: Resultados

En el presente capítulo se consideran los apartados referidos al perfil de los informantes o relacionamiento hacia el objeto de estudio, considerando que, en la investigación, aquella definición de los objetivos, se convierte en el proceso reflexivo permanente del investigador, llegando a ser dicho proceso en un aspecto necesario para la toma de decisiones respecto a los ámbitos y actores (Mendieta, 2015).

De igual manera se detallan los resultados referidos principalmente al nivel de relacionamiento o correlación de Spearman, aplicado a aquellas variables objeto de estudio. En dicho aspecto se determinará la correlación entre la innovación y transformación digital en la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, a fin de establecer la necesidad de elaborar un road map de transformación digital, mismo que garantice que la inversión en recursos, tanto tangibles como intangibles, tales como el conocimiento, sean perdurables en el tiempo.

Dentro de la perspectiva de innovación se consideró la dimensión de aprendizaje, en la cual se establece la relación con la transformación digital en la Cooperativa “Padre Julián Lorente”. Adicional a esto, también se considera la relación significativa entre la variable de gestión del conocimiento y transformación digital en la Cooperativa, a fin de determinar el nivel de requerimiento al potenciamiento de las capacidades dinámicas de innovación, que le permitirán a la organización el establecimiento de ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

Perfil de los Informantes

En la investigación, aquella definición de los objetivos, se convierte en el proceso reflexivo permanente del investigador, volviéndose dicho proceso un aspecto necesario para la toma de decisiones respecto a los ámbitos y actores (Mendieta, 2015).

El relacionamiento del investigador hacia el objetivo de estudio, motiva a la definición constante de los medios adecuados para tal acercamiento, en sí, en la definición de los mecanismos necesarios para la aproximación y evaluación del objeto de estudio. Por lo tanto, resalta la relevancia de los informantes, puesto que ellos son los sujetos de quienes se obtendrá la data que refute el objeto de la investigación.

De acuerdo con lo antes mencionado se ha establecido lo siguiente sobre los sujetos de estudio de la presente investigación:

- Los criterios aplicados para la definición del lugar de estudio y los informantes han sido por juicio, puesto que la muestra establecida para el presente estudio ha sido el staff gerencial, aplicando para la selección de los mismos un muestro por juicio, considerando que, al ser una investigación del carácter cualitativa por la búsqueda, recopilación de información y posterior interpretación de manera subjetiva.
- El tipo de muestreo aplicado fue el de muestreo por juicio, tal como se mencionó anteriormente, muestreo que consistió en la selección de los ejecutivos del staff gerencial, de entre todos los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente”, siendo estos últimos aquellos que representan la población.
- Del muestreo establecido se determinaron que 34 funcionarios pertenecen al staff gerencial, segregados de la siguiente manera: 8 directivos, 1 gerente general, 3 subgerentes, 12 jefaturas de área y 10 jefes de unidades de negocio

Resultados de los Criterios Estudiados

Correlación de Spearman

Se evidencia un nivel de relacionamiento sumamente elevado entre las variables de análisis, es decir entre innovación y transformación digital, así como gestión del conocimiento y transformación digital, lo cual es presentado en la tabla 33.

Tabla 33

Correlación entre innovación y transformación digital.

		Correlaciones	
		Innovación	Transformación digital
Innovación	Coefficiente de correlación	1,000	,966**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación digital	Coefficiente de correlación	,966**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 34

Correlación entre gestión del conocimiento y transformación digital.

		Correlaciones	
		Gestión conocimiento	Transformación digital
Gestión Conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,991**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación Digital	Coefficiente de correlación	,991**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En lo que respecta a las dimensiones definidas en la variable de innovación y su correlación con la variable de transformación digital, establece que absolutamente todas se encuentran en un nivel alto, lo cual se presenta en la tabla 35.

Tabla 35

Correlación entre dimensión, detección y transformación digital.

Correlaciones			
		Detección	Transformación digital
Detección	Coefficiente de correlación	1,000	,860**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación digital	Coefficiente de correlación	,860**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 36

Correlación entre dimensión, aprendizaje y transformación digital

Correlaciones			
		Aprendizaje	Transformación digital
Aprendizaje	Coefficiente de correlación	1,000	,966**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación Digital	Coefficiente de correlación	,966**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 37

Correlación entre dimensión integración y transformación digital.

Correlaciones			
		Integración	Transformación Digital
Integración	Coefficiente de correlación	1,000	,898**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación Digital	Coefficiente de correlación	,898**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 38

Correlación entre dimensión coordinación y transformación digital.

Correlaciones			
		Coordinación	Transformación Digital
Coordinación	Coefficiente de correlación	1,000	,898**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación Digital	Coefficiente de correlación	,898**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 39

Correlación entre dimensión, innovación de productos y transformación digital.

		Correlaciones	
		Innovación de Producto	Transformación Digital
Innovación de Producto	Coeficiente de correlación	1,000	,916**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,916**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 40

Correlación entre dimensión, innovación de procesos y transformación digital.

		Correlaciones	
		Innovación de proceso	Transformación digital
Innovación de Proceso	Coeficiente de correlación	1,000	,873**
	Sig. (bilateral)	.	<,001
	N	34	34
Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,873**	1,000
	Sig. (bilateral)	<,001	.
	N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Propuesta de valor de la investigación

Con base en los resultados de investigación, se establece la siguiente propuesta de accionar en el proceso de innovación y gestión del conocimiento, orientado hacia la transformación digital de la Cooperativa “Padre Julián Lorente”. Dicho modelo de

gestión se encuentra definido por la combinación del modelo genérico de administración Canvas y la innovación referida a los horizontes y a los tipos de la misma, por lo cual tal propuesta considera todos los aspectos necesarios para iniciar en el proceso de transformación digital.

Todos los modelos de gestión si se encuentran orientados hacia el mismo enfoque pueden ser relacionados en dicho sentido se establece una propuesta de relacionamiento horizontal, tomando como base a los 3 niveles de horizonte de innovación y emprendimiento, segregando de la siguiente manera:

El primer nivel de horizonte se encuentra relacionado con la administración de la infraestructura del modelo Canvas, el cual contempla a los recursos, actividades y aliados clave. Sobre estos últimos se puede ejecutar innovaciones del tipo incremental, puesto que su innovación resulta de la experiencia de los miembros de la organización (recurso clave), de igual manera la implementación de innovación del tipo organizacional y de procesos se refieren a la mejora en la ejecución de las actividades en la empresa (actividades clave). Todos estos factores son los que determinan en gran medida la estructura de costos, puesto que consideran a los factores de producción. En dicho aspecto el tipo de innovación a aplicar permitiría potenciar los productos actuales para atender a los mismos segmentos de mercado, es decir una innovación incremental H1.

En cuanto al segundo nivel de horizonte se relaciona con la sección de innovación de productos del modelo Canvas, mismo que considera la segmentación de los clientes y la generación de propuestas de valor. En dicho sentido la aplicación de propuestas de innovación orientadas al producto, es decir a generar una mejora significativa a los productos que posee la empresa o la definición de uno totalmente nuevo, y la implementación de propuestas de innovación en posición, o ingreso a un

nuevo nicho de mercado, genera el alcance a un nivel H2 del horizonte de innovación puesto que, con añadir propuestas de valor a productos o activos de la organización, se puede ingresar a mercados adyacentes.

En última instancia, el tercer nivel de innovación, considera en gran medida la sección de relación con los clientes del modelo Canvas, mismo que considera la relación con clientes, valga la redundancia (misma que se describe en el gráfico 1) y los canales de distribución y comunicación con los clientes. Calzando sobre estos apartados del modelo los tipos de innovación radical, ejemplificando con los que actualmente se encuentran vigentes y que la digitalización está motivando, así mismo se observa que las empresas de éxitos son aquellas que han generado una ruptura al estatus quo de los canales tradicionales de comercialización, todo esto mediante los ambientes digitales.

De igual manera la innovación en mercadotecnia ha influido tanto en el relacionamiento con los clientes como en los canales de distribución, aplicando mayor énfasis en este último, por el aumento de la demanda de los “delivery”. Toda esta innovación del tipo disruptiva permite la captación de nuevos mercados, la maduración de los ya existentes, así como la motivación al desarrollo de nuevos productos.

Dentro de la propuesta en cuestión se considera como primer escalón el establecimiento de una visión a largo plazo, pues la misma debe ser definida acoplada al modelo de negocio y la estrategia de la organización, así como dicha visión debe estar basada en las necesidades del mercado meta.

A nivel externo es imperativo el posicionamiento de la Cooperativa en ecosistemas emprendedores, lo cual le permita mediante innovación abierta, la asimilación de conocimientos.

Todo esto se alcanzará en el día a día, mediante la implementación de metodologías ágiles que le permitan a la entidad el crear, probar y aprender de manera continua.

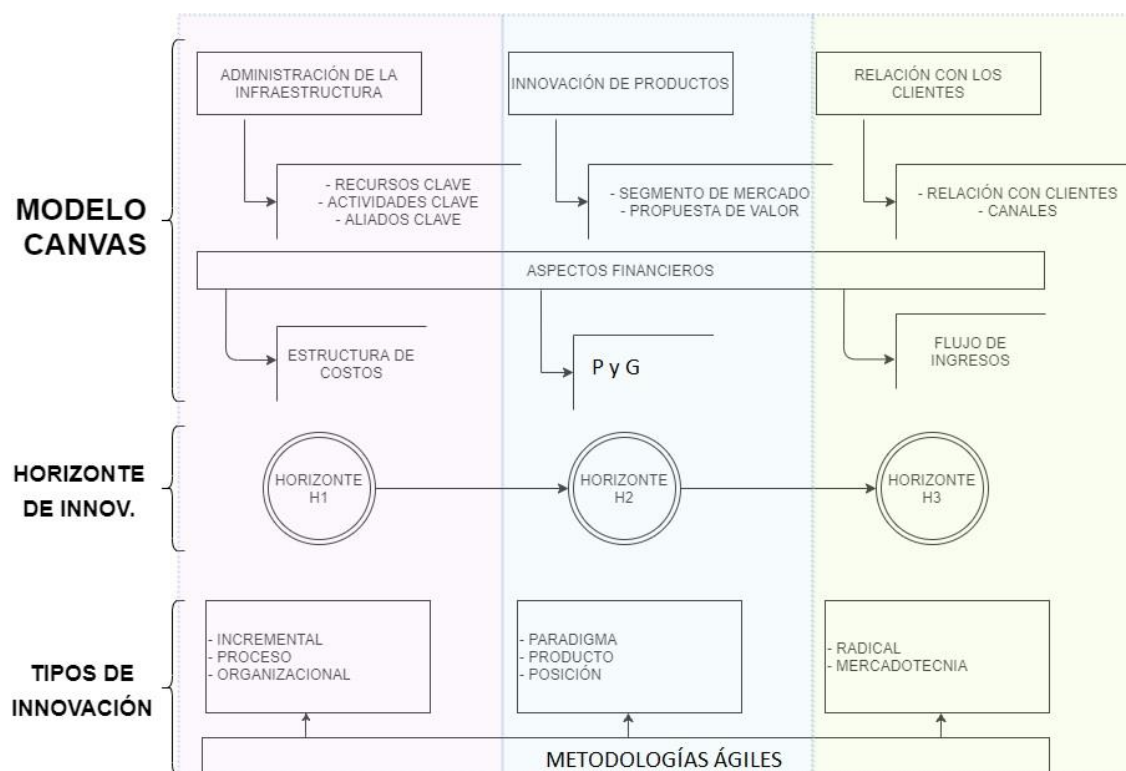


Figura 35. Propuesta de valor de la investigación

Resumen

Para la aplicación de los instrumentos se consideró como objeto de estudio al staff gerencial de la Cooperativa, aplicando criterios de juicio para la definición del lugar de estudio y los informantes, puesto que la muestra establecida para la presente investigación es el staff gerencial, aplicando para la selección de los mismos un muestreo por juicio, considerando que, al ser una investigación del carácter cualitativa por la búsqueda, recopilación de información y posterior interpretación de manera subjetiva.

Se aplicaron en total 34 encuestas, levantando información relevante de los 3 instrumentos definidos. Así como también se garantizó la discreción del caso, para el resguardo de la información, así como la identidad de los informantes. De la cual se establece que existe una alta relación entre las variables de innovación y transformación digital, como entre gestión de conocimiento y transformación digital.

Como parte de las capacidades dinámicas, se establece en la presente investigación que la gestión del conocimiento tiene una relación significativa con el proceso de transformación digital en la Cooperativa, dicho aspecto el potenciamiento de las capacidades dinámicas de innovación, específicamente de aprendizaje, le permitirán a esta organización y cualquier otra empresa el establecimiento de ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

Resultante de lo antes mencionado, se desglosa una propuesta de valor, aplicable tanto a lo interno de la organización, como a nivel empresarial. Dicho modelo de gestión se encuentra definido en cascada y considera todos los aspectos necesarios para iniciar en el proceso de transformación digital de cualquier organización.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Existe relación significativa entre la innovación y transformación digital en la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, con un valor de rho de Spearman de 0,966 lo que demuestra una correlación positiva muy fuerte con significancia menor que 0.01. Por lo que es evidente que una de las herramientas necesarias para facilitar el proceso de transformación digital en la Cooperativa es el fortalecimiento de las capacidades de innovación, principalmente abierta.

Aunque la mayoría de las dimensiones objeto de estudio, tienen una correlación muy fuerte, existe relación considerable entre la dimensión de detección, correspondiente al instrumento de innovación y la variable de transformación digital en la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, con un valor de rho de Spearman de 0,860 lo que demuestra una correlación positiva considerable con significancia menor que 0.01. Tal dimensión se convierte en uno de los aspectos que la Cooperativa debe potenciar, a fin de acelerar su proceso de transformación digital.

Considerando que el modelo de negocio en la entidad objeto de estudio se encuentra determinado por los productos ofertados y el proceso/cadena de valor para la generación de los mismos, se determina que existe una relación significativa entre las dimensiones de innovación de productos y procesos, y la variable de transformación digital; con un valor de rho de Spearman de 0,916 y 0,873 respectivamente lo que demuestra una correlación positiva considerable con significancia menor que 0.01 en ambas dimensiones. Por lo que se determina que el modelo de negocio, se encuentra en parte acoplado a las exigencias de transformación digital de la organización.

Dentro de la perspectiva de innovación se consideró la dimensión de aprendizaje, misma que tienen una relación significativa con la transformación digital

en la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, con un valor de rho de Spearman de 0,966 lo que demuestra una correlación positiva muy fuerte con significancia menor que 0.01. Adicional a esto, también existe relación significativa entre la variable de gestión del conocimiento y transformación digital en la Cooperativa, con un valor de rho de Spearman de 0,991 lo que demuestra una correlación positiva muy fuerte con significancia menor que 0.01. En dicho aspecto el potenciamiento de las capacidades dinámicas de innovación, le permitirán a la organización el establecimiento de ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

Recomendaciones

Primero: Se evidencia una alta correlación entre la innovación y transformación digital en la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, por lo se recomienda elaborar un road map de transformación digital, a fin de que la inversión en recursos, tanto tangibles como intangibles, tales como el conocimiento, sean perdurables en el tiempo.

Segundo: Se recomienda la aplicación de procesos de innovación abierta, a fin de que la organización pueda asimilar experiencias y principalmente conocimientos de su entorno, permitiéndole incrementar su nivel de competitividad y el establecimiento de ventajas competitivas.

Tercero: Se sugiere el acoplamiento de los pilares de transformación digital hacia el modelo de negocio que tiene definido la organización, es decir el definir (I) una cultura acorde a las expectativas de los stakeholders, (II) procesos con metodologías ágiles que permitan el desarrollo y entrega de productos acorde a las necesidades del cliente interno y externo; y (III) infraestructura tecnológica que le permita a la organización estar sitiada en los ambientes digitales en los cuales se encuentre el mercado meta.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

La presente investigación establece el nivel de relación entre la innovación y la transformación digital de la Cooperativa “Padre Julián Lorente”, por lo que dicha realidad no es diferente a la de cualquier otra entidad del sistema financiera nacional, en este sentido se establece la contribución teórica referida a que el nivel de transformación digital de una entidad estará directamente relacionado al nivel de innovación que aplique la misma.

Dentro del estudio se establece que en la perspectiva de innovación existen dos tipos en la cual se divide la misma, es decir, en innovación cerrada e innovación abierta; esta última es aquella que delimita en gran medida el éxito en la hoja de ruta de transformación en cualquier entidad. Por lo que las organizaciones, principalmente del sistema financiero deben considerar dicha perspectiva, puesto que el mercado como tal a nivel mundial tiene nuevos jugadores o “new Banks”, conformado por entidades que no tienen su origen en la banca.

Como parte de las capacidades dinámicas, se establece en la presente investigación que la gestión del conocimiento tiene una relación significativa con el proceso de transformación digital en la Cooperativa, dicho aspecto el potenciamiento de las capacidades dinámicas de innovación, específicamente de aprendizaje, le permitirán a esta organización y cualquier otra empresa el establecimiento de ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

Futuras Investigaciones

A fin de motivar el desarrollo y crecimiento profesional, se sugiere a los futuros investigadores, el presente estudio como base para el desarrollo de una investigación del tipo aplicada orientada hacia la experimentación, con el propósito de establecer las

necesidades de mejora en los procesos de innovación y gestión del conocimiento como soporte a la transformación digital de las entidades financieras.

Referencias

- Angus, A., & Westbrook, G. (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo 2020*. Euromonitor International. <http://canipec.org.mx/wp-content/uploads/2020/02/wpGCT2020SP-v0.4.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6a ed.). Editorial Episteme. https://www.researchgate.net/profile/Fidias-Arias-Odon/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION/links/572c1b2908ae2efbfbdbde004/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6a-EDICION.pdf
- Banco Mundial. (2020). *Tasa de crecimiento de PIB*. Consultado: junio 12, 2021 <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Bar, Y. (2002). General features of complex systems. *Enciclopedia de sistemas de soporte vital (EOLSS)*, 1-56. https://www.researchgate.net/publication/246294756_General_Features_of_Complex_Systems
- Carracedo, M., Sánchez, D., & Zunino, C. (2017). Consentimiento informado en investigación. *4*(2), 16-21. <http://www.anfamed.edu.uy/index.php/rev/article/download/310/167/>
- Chesbrough, H. (2003). *Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI*. OpenMind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-Innovacion-abierta-Innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi-Henry-Chesbrough.pdf.pdf>
- Corporación Andina de Fomento. (2017). *Transformación digital e innovación abierta en la banca. El caso del BBVA*. Banco de desarrollo de América Latina.

<https://docplayer.es/74693309-Serie-politicas-publicas-y-transformacion-productiva-n-25-transformacion-digital-e-innovacion-la-banca-el-caso-del-bbva.html>

Cyberclick. (2020). *180 Tendencias y predicciones de marketing digital 2021*. Editorial Cyberclick. <https://n9.cl/dyx2>

Del Alcázar, J. (2020). *Ecuador Estado Digital*. Mentinno- Innovation & Lifetime Value Partners. <https://drive.google.com/file/d/1Yd5h5z2xXyABzj05-j6DEtVhS2O5Ywmw/view>

Deloitte. (2017). *The robots are ready. Are you?. Untapped advantage in your digital workforce*. The Creative Studio at Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology/deloitte-robots-are-ready.pdf>

Díaz, N., Aguiar, I., & De Saá, P. (2006). El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación. Evidencia para la empresa industrial española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(27), 33-59. <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702702.pdf>

Ekos. (2020). *Datta Business Innovation. Transformación Digital*. Ekos. <http://dp.hpublication.com/publication/46855167/mobile/>

Enright, M., Frances, A., & Scott, S. (1994). *Venezuela: el reto de la competitividad*. Instituto de Estudios Superiores de Administración. <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=6483>

Espín, A. (2012). *Políticas públicas para masificación TIC y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/augusto_espin_mintel_p1.pdf

Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*.

<https://en.calameo.com/books/003542491b1d18cbd2b24>

Freeman, E., & Mc Vea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.

Social Science Research Network Electronic Paper Collection, 1-32.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión empresarial*, 13(1),

111-131. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a07.pdf>

Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core

Process Archetypes. *Institute of Technology Management, University of St.*

Gallen, 1-18.

https://www.researchgate.net/publication/36384702_Towards_a_Theory_of_Open_Innovation_Three_Core_Process_Archetypes

Lavalleja, M. (2020). *Estudios y Perspectivas. Panorama de las fintech. Principales*

deafíos y oportunidades para el Uruguay. Comisión Económica para

Latinoamérica CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45727/1/S2000326_es.pdf

Lloreda Camacho & Co. (2019). *Regulación Fintech en Latinoamérica*. (2da. ed.).

Lloreda Camacho & Co. [https://lloedacamacho.com/wp-](https://lloedacamacho.com/wp-content/uploads/2019/12/LATAMFINTECHREGULATION-NE-ES-111219.pdf)

[content/uploads/2019/12/LATAMFINTECHREGULATION-NE-ES-](https://lloedacamacho.com/wp-content/uploads/2019/12/LATAMFINTECHREGULATION-NE-ES-111219.pdf)

[111219.pdf](https://lloedacamacho.com/wp-content/uploads/2019/12/LATAMFINTECHREGULATION-NE-ES-111219.pdf)

Londoño, A., Vélez, O., & Rojas, J. (2015). Evaluación del grado de preparación para

asumir el reto de la internacionalización de las pymes desde un enfoque

integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. *Revista*

Espacios, 36(7), 1-17.

https://www.researchgate.net/publication/282012615_Evaluacion_del_grado_de_preparacion_para_asumir_el_reto_de_la_internacionalizacion_de_las_pymes/citation/download

Marous, J. (2020). *Millennials Won't Wait for Banks and Credit Unions to Understand Them*. Retrieved junio 1, 2021, from The Financial Brand Web Site:

<https://thefinancialbrand.com/62278/banking-millennial-digital-mobile-marketing/>

Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa.

Investigaciones Andina, 17(30), 1148-1150.

<https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>

Mercado, J., & Coronado, J. (2019). El muestreo y su relación con el diseño

metodológico de la investigación. *Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa, un abordaje didáctico*, 81-99.

<http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Nodales.pdf#page=82>

Milla, J. (2020). *Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad Bancaria del Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad César

Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46986?show=full>

Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador. (2019). *MINTEL Ecuador Digital*.

Ministerio de Telecomunicaciones y de las Sociedades de la Información.

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PPT-Estrategia-Ecuador-Digital.pdf>

Nazco, M. B. (2019). *El impacto de la innovación en la economía española*. [Tesis de Pregrado, Universidad de la Laguna].

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/16803/El%20impacto%20de%20l>

a%20innovacion%20en%20la%20economia%20espanola.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* (23), 166-174. doi:<https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.09.002>

Observatorio de Comercio Electrónico de la UEES. (2020). *Comportamiento de las Transacciones No Presenciales Ecuador. III Medición 2020*. Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico y el Centro de investigaciones de la Universidad Espíritu Santo. <https://www.uees.edu.ec/pdf/ecommerce-2020.pdf>

Páramo, P. (2018). *La Investigación en Ciencias Sociales Tomo I. Técnicas de recolección de la información*. Universidad Piloto de Colombia. <https://www.unipiloto.edu.co/la-investigacion-en-ciencias-sociales-tecnicas-de-recoleccion-de-la-informacion/>

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental S.A CECSA. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Red de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2020). *Ecosistema digital Ecuador*. RFD. <https://directoriolegislativo.org/wp-content/uploads/new/2018/09/Latam.-Estado-de-la-Regulaci%C3%B3n-de-las-Fintech-Septiembre-2018.pdf>

Robledo, J., López, C., Zapata, W., & Pérez, J. D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de coyuntura económica*(15), 133-148.

https://www.researchgate.net/publication/227386163_Desarrollo_de_una_Metodologia_de_Evaluacion_de_Capacidades_de_Innovacion

Rodríguez, R., Rubio, A., & Paéz, L. (2016). Reporte Técnico. Índice referativo 2001-2015. *Revista Cubana de Informática Médica*, 8(2), 260-474.

<http://revinformatica.sld.cu/index.php/rcim/article/view/155/123>

Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a pymes y empresas nuevas en América Latina*. (1a ed.). Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN).

<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1076/FINANCIAMIENTO%20A%20PYMES%20Y%20EMPRESAS%20NUEVAS%20EN%20AL-300617.pdf>

Salomón, J. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo*. [Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú].

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1605/SALOMON_SALOMON_JAIME_EMPRESAS_FAMILIARES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sandín, M. (2000). Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridad. *Revista de investigación educativa*, 18(1), 223-242.

<https://revistas.um.es/rie/article/view/121561/114241>

Sheridan, J. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056. [https://sci-](https://sci-hub.mkxa.top/10.5465/256539)

[hub.mkxa.top/10.5465/256539](https://sci-hub.mkxa.top/10.5465/256539)

Sparapani, J. (2015). *¿Qué es transformación digital?* Retrieved from Definition SearchDataCenter:

<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>

- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand. Retrieved from <https://raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/258180/345539>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>
- Toma, R. B. (2021). Problemas de validez y fiabilidad en los cuestionarios ROSE: revisión sistemática de la producción española. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 18(3), 1-16.
<https://revistas.uca.es/index.php/eureka/article/view/6954/7702>
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-156. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Von Krogh, G., Back, A., Seufert, A., & Vasiliadis, S. (2000). Competing with intellectual capital: Theoretical background. *Institute of Management (IfB), University of St. Gallen*(43). <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702702.pdf>
- Zapata, G., & Mirabal, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121), 1-21. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v47n121/2448-7678-ia-121-00005.pdf>

Apéndice A: Consentimiento Informado

Estimado/a funcionario:

Al momento me encuentro realizando una investigación que determina el nivel de relación entre la innovación, la gestión del conocimiento y la transformación digital en la Cooperativa “Padre Julián Lorente”. Con esta premisa, le agradecería su colaboración para llenar la encuesta digital adjunta, puesto que vuestra información será un aporte muy importante para el estudio.

Los resultados del estudio no serán individualizados, por lo que su nombre ni el de su cargo serán tomados en cuenta de manera única además serán conservados de manera estrictamente confidencial.

Una vez completada la encuesta, misma que se encuentra disponible en el siguiente link <https://forms.gle/vubEVGv9WsNyWsuMA>, se considera su aprobación para participar en esta investigación. En espera de su gentil apoyo, estoy a las órdenes y en el caso de tener cualquier duda o comentario por favor sírvase dirigirla vía correo electrónico a la siguiente dirección: gumaldonadoja@uide.edu.ec

Atentamente,

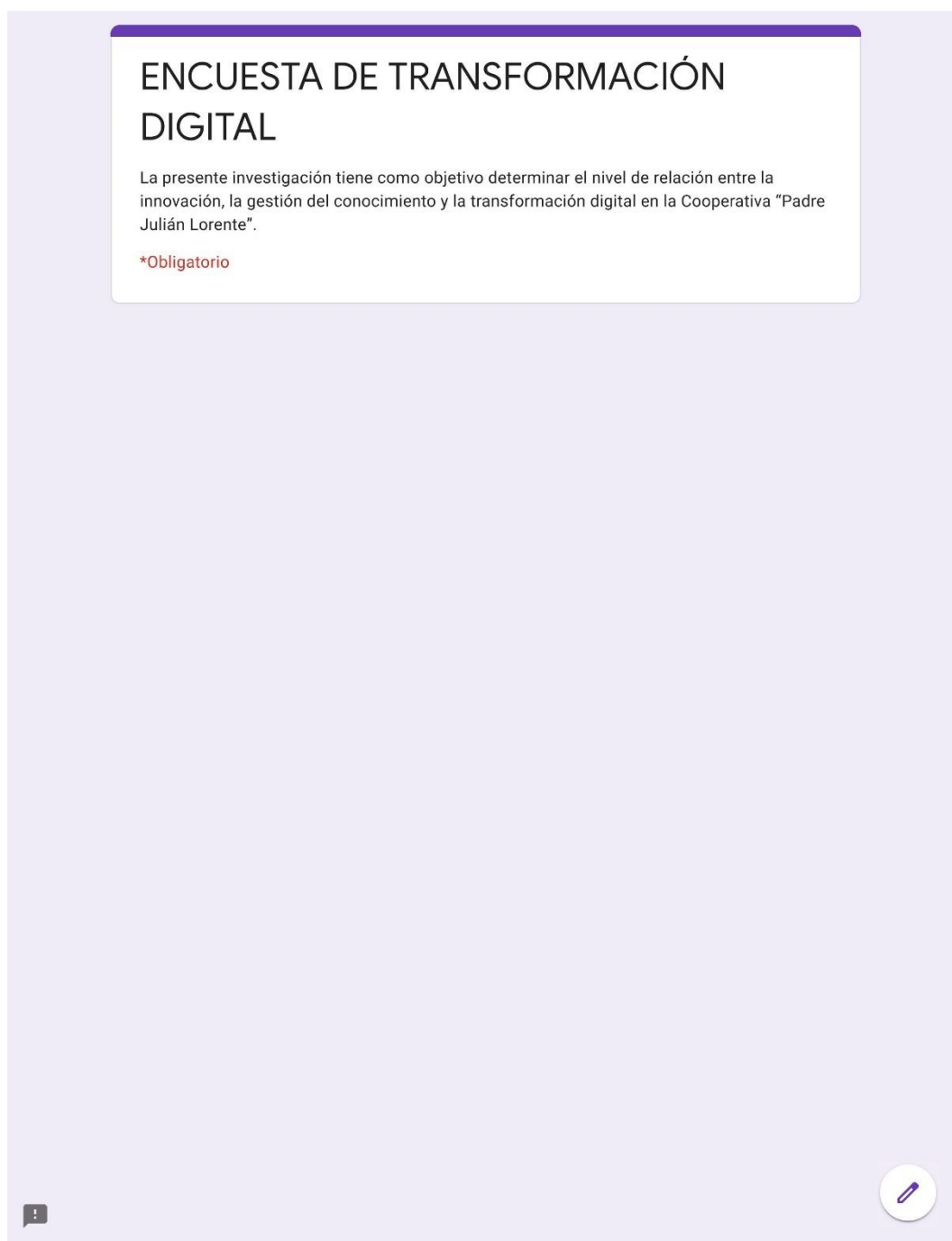
Guido Maldonado

Maestrante en Administración de Empresas

Universidad Internacional del Ecuador

Apéndice B: Cuestionario

El cuestionario virtual consta de 3 secciones. En la sección 1: Esta la información de la tesis de los datos específicos y la variable de innovación, En la sección 2 de la variable gestión del conocimiento y la sección 3 la variable de transformación digital con una serie de preguntas con cinco (5) opciones de respuesta que debe marcar con que considere más adecuado.



The image shows a digital survey interface. At the top, there is a purple header bar. Below it, the title 'ENCUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL' is displayed in bold, black, uppercase letters. Under the title, a paragraph explains the survey's purpose: 'La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de relación entre la innovación, la gestión del conocimiento y la transformación digital en la Cooperativa "Padre Julián Lorente".' Below this paragraph, the text '*Obligatorio' is written in red. In the bottom right corner, there is a circular icon with a blue pencil, indicating an edit function. In the bottom left corner, there is a small speech bubble icon.

Detección *

	nunca	casi nunca	frecuentemente	casi siempre	siempre
Con frecuencia vigilamos el entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio	☐	☐	☐	☐	☐
Periódicamente revisamos el probable efecto de los cambios del entorno sobre nuestros clientes	☐	☐	☐	☐	☐
A menudo revisamos nuestros servicios para asegurarnos de que están en línea con los deseos de los clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Dedicamos mucho tiempo a la aplicación de ideas para desarrollar nuevos servicios o mejorar los existentes	☐	☐	☐	☐	☐

