



UNIVERSIDAD ESAN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**“IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO”**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y  
Finanzas

**AUTORES**

Ana Cristina Aguirre Aguirre

Kevin Michael Donayres Espirilla

Marco Antonio Huarache Tadeo

Mauricio Eduardo Gutiérrez Loli

Moisés Gamarra Reyes

**ASESOR**

Ph. D Martin Santana

ORCID N° 0000-0002-4909-4891

Diciembre, 2021

## **RESUMEN**

La transformación digital es un proceso mediante el cual las organizaciones buscan reinventarse y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado con la finalidad de dar respuesta a la dinámica de cambios incrementales en el uso de tecnologías y de las implicancias del acceso a las mismas. Diversos estudios empíricos dan evidencia de la relación existente entre la transformación digital y su impacto en el rendimiento de las organizaciones que la aplicaron efectivamente; sin embargo, en la realidad peruana, dicho concepto aún es relativamente nuevo, habiendo sido aplicado en un reducido número de organizaciones, entre las cuales se encuentran las empresas del sector financiero, y con escasa evidencia empírica de su relación con el desempeño organizacional en dicho sector. Es así, que el presente estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la transformación digital y el desempeño organizacional en el sector financiero peruano, para lo cual se empleó una investigación del tipo explicativa, con enfoque cuantitativo de corte transversal y la propuesta de un modelo teórico incorporando el acceso a internet e inclusión financiera como variables moderadora y mediadora respectivamente.

**PALABRAS CLAVE:** Transformación digital, Desempeño Organizacional, Acceso a Internet, Inclusión financiera, Microfinanzas.

**ABSTRACT**

Digital transformation is a process by which organizations seek to reinvent themselves and adapt to new market trends in order to respond to the incremental dynamic changes in the use of technologies and the implications of access to them. Some empirical studies provide evidence of the relationship between digital transformation and its impact on the performance of organizations that effectively applied it. However, in Perú, this concept is still relatively new, having been applied in a small number of organizations, among which are companies in the financial sector, with little empirical evidence about its relationship with organizational performance in that sector. Thus, the main objective of the present study was to determine the relationship between digital transformation and organizational performance in the peruvian financial sector, for which it was used an explanatory investigation type, with a cross-sectional quantitative approach and the proposal of a theoretical model incorporating internet access and financial inclusion as moderating and mediating variables respectively

**KEYWORDS:** Digital transformation, Organizational Performance, Internet access, Financial inclusion, Microfinance.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>1.- Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2.- Planteamiento del problema.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.- Justificación del problema.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.- Pregunta de investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>3.- Objetivos de la investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.- Objetivo general.....</b>	<b>11</b>
<b>4.- Revisión bibliográfica.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.- Conceptualización - Transformación Digital.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.- Conceptualización - Desempeño Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2.1.Relación de variables de la Transformación Digital en el Desempeño Organizacional.....</b>	<b>15</b>
<b>4.3.- Conceptualización - Inclusión financiera.....</b>	<b>17</b>
<b>4.3.1.- Relación de variables de transformación digital y la Inclusión Financiera.....</b>	<b>19</b>
<b>4.4.- Conceptualización - Acceso a internet de la población.....</b>	<b>20</b>
<b>4.4.1.- Relación entre la Transformación Digital y la Inclusión Financiera moderado por el Acceso a Internet de la población.....</b>	<b>22</b>
<b>4.5.- Relación de Inclusión Financiera y Desempeño organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>4.6.- Modelo de investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>4.7.- Tabla de conceptualización de variables.....</b>	<b>25</b>
<b>5.- Metodología.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1.- Tipo y diseño de la investigación.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2.- Población y muestra.....</b>	<b>27</b>

<b>5.3.- Recolección de datos.....</b>	<b>28</b>
<b>6.- Conclusiones .....</b>	<b>29</b>
<b>7.- Recomendaciones.....</b>	<b>31</b>
<b>8.- Referencias bibliográficas.....</b>	<b>31</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Participación en volumen de transacciones a través de pagos digitales.....	9
Gráfico N°2. Porcentaje de población que usa Internet en el Perú 2000-2019.....	10
Gráfico N°3. Modelo de investigación .....	25

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Dimensiones de la transformación digital.....	13
Tabla N°2. Dimensiones de la inclusión financiera.....	19
Tabla N°3. Conceptualización de variables.....	25

## **1. Introducción**

La dinámica que hoy atraviesa el mundo a partir de los constantes avances en tecnología, ha significado que se establezca como un recurso clave. Como sabemos la tecnología, ha comprometido todos los ámbitos y las actividades de todas las personas. La era de la digitalización particularmente, ha significado un efecto que subyace a la constante incorporación de tecnología en la actividad humana, cada vez, tomando relevancia en la forma en la que las personas se desenvuelven, se comunican y realizan sus actividades cotidianas.

En la actualidad, es poco probable encontrar algún tipo de realidad que sea ajena a la digitalización; el fenómeno parte de un cambio a nivel humano y ejerce una enorme presión sobre las empresas para cubrir las nuevas necesidades, patrones de consumo, tendencias y de incorporar los recursos tecnológicos disponibles para añadir valor y mantenerse vigente en el proceso de adaptación constante al entorno.

Desde esa perspectiva, la Transformación Digital es un proceso de cambio organizacional, que avanza a un ritmo cada vez mayor e involucra un cambio de visión empresarial. Se ha empezado a posicionar como punto crítico para considerar en la formulación de estrategia de negocio; lo que se evidencia en su incorporación masiva e inmediata como reacción a los efectos del COVID-19.

De hecho, los cierres de espacios físicos para la transacción comercial y las actividades laborales, intensificaron la necesidad de instalar infraestructura tecnológica y apostar por canales digitales para mantener operaciones remotas; incluso los negocios pequeños o emprendimientos que se instalaron durante la pandemia, tuvieron que adoptar medios tecnológicos no presenciales para comunicarse con clientes, recaudar ingresos y comunicarse con su proveedores e incluso para identificar a su competidores con el fin de mantener la operatividad del negocio. En tanto, la transformación digital se mantiene como punto clave en la agenda de los tomadores de decisiones dentro las organizaciones de todo tamaño y sector para garantizar que sus estrategias puedan alinearse a tales cambios.

En función de lo planteado; la transformación digital tiene como consecuencia reflejos desempeño en las organizaciones. Este desempeño influye de manera tal, que se hace



imprescindible mencionar otras variables que se relacionan de manera indirecta como la Inclusión Financiera y el Acceso a Internet de la población como variables circunscritas.

El siguiente trabajo de investigación tiene como fin poder brindar una perspectiva de estudio adicional, en el que podamos evidenciar las relaciones teóricamente propuestas.

## **2. Planteamiento del problema:**

Saon, Sandeep y Smita (2018) afirman que la tecnología tiene potencial para ayudar a las industrias a través de mejoras en la eficiencia, ya que existe el potencial para reducir los costos de transacción y aumentar la productividad de los factores de producción existentes, basándose en el mayor número de préstamos que puede impulsar.

El avance en la tecnología y las nuevas tendencias de uso de medios virtuales, permiten a las organizaciones a reinventar su estrategia de negocio, ampliando así sus canales de atención, penetración de mercado, y creación de diversos productos que reditúen económicamente a las empresas. Este proceso de adopción de medios virtuales aplicados a los modelos de negocio es denominado Transformación Digital.

La Transformación Digital es un fenómeno que tiene efectos a todo nivel y en las distintas industrias. De hecho, por naturaleza, esta representa un cambio en el entorno que ejerce presión sobre las empresas para que se adapten.

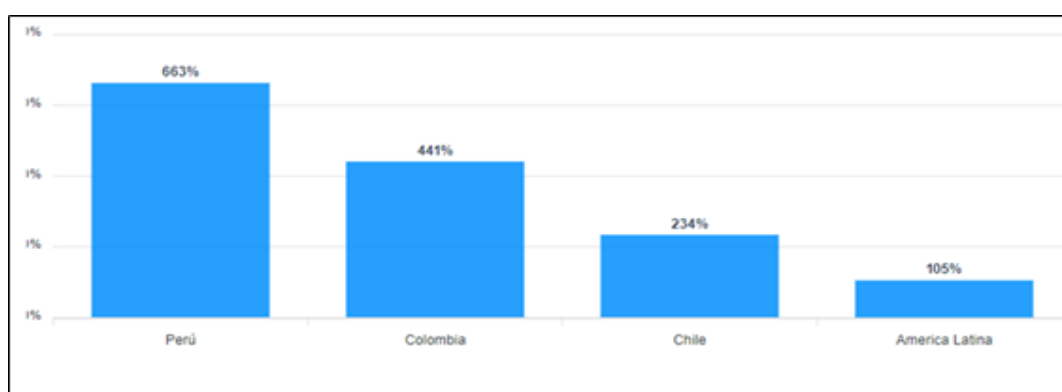
Diversos autores plantean la importancia de la transformación digital en los modelos de negocio actuales y su relación directa con el desempeño de las organizaciones que la emplean; sin embargo, en el Perú, la transformación digital en las empresas aún no está totalmente impulsada y/o desarrollada por la falta de entendimiento conceptual. Al respecto, como se menciona en la investigación de Cabrera y Castillo (2019), en el Perú son pocas las organizaciones que han logrado implementar la transformación digital de forma exitosa; por ello, cada vez hay más empresas que reconocen la necesidad de transformarse; sin embargo, desconocen cómo hacerlo o cuáles son los determinantes para contextualizar el proceso a la realidad del mercado peruano.

Si bien existe un atraso a nivel de cultura digital con respecto a los países de la región, en Perú, la transformación digital se ha empezado a incorporar y percibir como una nueva forma de generar valor para el negocio. El 2018 solo un 2% de empresas se encontraban en un alto nivel

de maduración de transformación digital; sin embargo, el 2019, el 10% de empresas siguió ese camino (Ochoa, 2019).

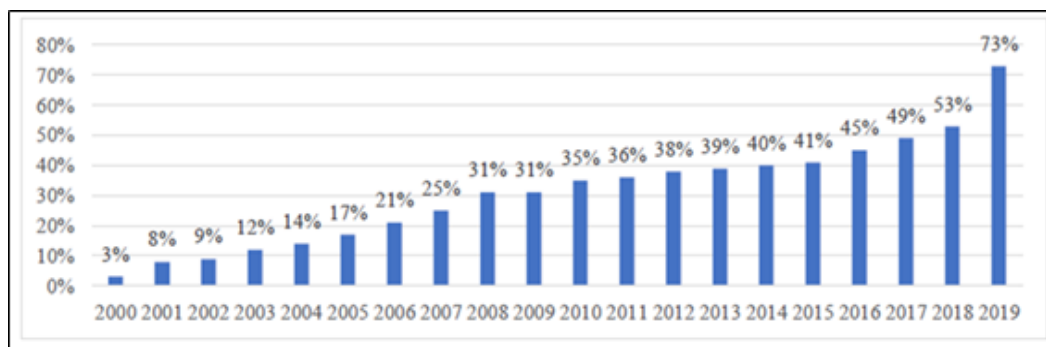
Uno de los principales sectores que han desarrollado el proceso de transformación es el Sector Financiero del Perú; específicamente en los principales bancos a nivel nacional, implementando nuevos canales de atención virtual como las plataformas de WhatsApp para atención directa a los clientes, evaluaciones en línea, créditos pre aprobados por medio de página web, aplicaciones móviles, apertura de cuenta por canales virtuales, y en algunos casos en colaboración con FinTech que le permite ofrecer servicios más intuitivos al usuario. Un indicador que salta a la vista, tomado de Diario Gestión (2021), es que el Perú lidera el crecimiento en volumen de transacciones de pagos digitales, con un alza del 663% con respecto al cierre del 2019, con información de Mercado Pago a nivel Latinoamérica.

**Gráfico 1: Participación en volumen de transacciones a través de pagos digitales**



Fuente: Diario Gestión (2021), elaboración propia

Asimismo, el crecimiento de las transacciones a través de canales digitales también está relacionado al crecimiento de la disponibilidad de Internet en la población peruana y el crecimiento sostenido en los últimos años como podemos ver en el gráfico 2.

**Gráfico 2: Porcentaje de población que usa Internet en el Perú 2000-2019**

Fuente: Statista (2021), elaboración propia.

Estos índices, vinculados al uso de internet por una mayor cantidad de personas en la población, dan cuenta que existe una gran oportunidad para diversas empresas de diferentes sectores para tomar como oportunidad esta tendencia creciente para implementar la transformación digital en sus modelos de negocio.

Ante este contexto, se ha identificado que, si bien una parte del Sector Financiero peruano, en su mayoría bancos, ha aplicado efectivamente la Transformación Digital, aún no se han abordado estudios empíricos sobre su incidencia en el desempeño organizacional de las diversas empresas que conforman el sistema; específicamente en aquellas entidades diferentes a los bancos como las cajas rurales, cajas municipales, cooperativas, financieras, entre otras. Es por ello que el presente trabajo de investigación pretende encontrar la relación existente entre la transformación digital y el desempeño organizacional en empresas del sector financiero peruano.

### **2.1. Justificación de la investigación**

Esta investigación pretende ampliar el marco conceptual en relación a las variables de Transformación Digital y su impacto en el Desempeño Organizacional en el sector financiero; además de incluir al modelo conceptual dos variables de estudio denominadas Inclusión Financiera y Acceso a Internet, que nos permitirán resolver la problemática planteada desde un nuevo enfoque.

Si bien, la transformación digital es un proceso que ya se ha emprendido y estudiado hace algún tiempo en la Teoría de las Organizaciones; se ha ido posicionando como un procedimiento crítico y necesario. Sin embargo, aún podemos evidenciar algunos sectores que no han dado un

primer paso en incorporar y posiblemente a futuro condicione su capacidad de responder ágilmente a los cambios que deriven del desarrollo y acceso a nuevas tecnologías.

Los incentivos propios a cada industria, el nivel de competitividad y las características de los consumidores en buena parte definen la necesidad de apostar por el desarrollo de transformación digital para mantenerse competitivo, agregar valor y perseguir la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Se pretende aportar y corroborar a la teoría que señala que la transformación digital tiene efectos positivos en el desempeño organizacional y para tales fines, planteamos un modelo que propone relaciones directas e indirectas para validar las hipótesis de estudio.

Identificamos una brecha importante de antecedentes empíricos, entre sectores empresariales y contextos, donde se pueda evidenciar y establecer que la transformación digital se incorpora a las estrategias como recurso estratégico para lograr mejoras en el desempeño conjunto de la organización. Consideramos, además, que la propuesta de investigación toma relevancia a nivel teórico y a nivel práctico, pues nos brinda evidencia empírica que refuerza la importancia de incorporar la transformación digital en las empresas del Sector Financiero, considerando el rol que cumplen y los segmentos a los que dirigen sus operaciones.

Finalmente, el estudio nos permite sugerir una perspectiva adicional en cuanto a la incorporación de transformación digital y los efectos positivos en el desempeño de los negocios. Planteamos un modelo que soportamos en revisión de antecedentes empíricos y teóricos, que nos permiten proponer relaciones entre las variables de estudio y dirigir la investigación en el contexto de la gestión estratégica empresarial del Sector Financiero.

## **2.2. Pregunta de investigación**

Se busca responder la siguiente pregunta de la investigación:

¿Cómo influye la Transformación Digital en el Desempeño Organizacional de las empresas del sector financiero?

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1. Objetivo general**

Encontrar como influye la Transformación Digital en el Desempeño Organizacional de las empresas del Sector Financiero.

## **4. Revisión bibliográfica**

### **4.1. Conceptualización - Transformación digital**

La Transformación Digital puede ser definida como la adaptación continua a los cambios y usos de la tecnología; resultando en la modificación de los modelos de negocio que desarrollan las empresas, alineándose al avance en tecnología y a la dinámica de innovación propias a cada industria. A través del proceso, se evidencia una particular implicancia en los cambios en el comportamiento de los consumidores y como se relacionan con las empresas (Kotarba, 2018).

Por otro lado, en una investigación realizada por Escudero (2018), se considera que la transformación digital es la migración que realizan las empresas de los enfoques tradicionales y conocidos hacia nuevas formas de trabajo y cultura, incorporando las nuevas tecnologías. Es importante resaltar, que la transformación digital no solo involucra modificaciones en los procesos y productos, sino que implica cambios en toda la organización, pasando desde la gestión de personas y cultura organizacional, hasta en la forma de trabajo; permitiendo el ingreso de la innovación y cambios en los modelos de negocio.

Para Avirutha (2018), la transformación digital se define generalmente como los usos de diversas tecnologías digitales para transformar o cambiar las operaciones comerciales con el fin de mejorar la eficacia, la eficiencia, la productividad y la prestación de servicios.

Cuando se habla de transformación digital se refiere a cambios que impulsan y mejoran procesos organizacionales sobre una base de tecnología digital orientados hacia el análisis del big data, nube móvil, redes sociales, etc; marcando así, una evolución empresarial traducida en operaciones constantes en los negocios. Existe evidencia que sugiere que las empresas que han utilizado transformación digital son superiores a la hora de generar ingresos utilizando recursos ya existentes (Nwankpa & Roumani, 2016).

Para Nambisan, Wright y Feldman (2019), la transformación digital promueve la apertura de diversas formas para conectar diversos problemas en diferentes niveles integrando diversos conceptos de análisis con la capacidad de brindar posibles soluciones en los negocios. Esto quiere decir que la transformación digital brinda el soporte necesario digitalmente para cumplir con los objetivos planteados por las instituciones con el fin de crear valor.

A través de la revisión de las conceptualizaciones hechas por los autores anteriores, se puede precisar que en general estas definiciones describen de manera simple la transformación digital

como una serie de mejoras continuas dentro de los procesos tecnológicos y de innovación, los cuales se pueden incluir en cualquier tipo de empresa u organización, en nuestro planteamiento de investigación, a las empresas financieras.

Luego de haber abordado las definiciones de la transformación digital, también es necesario conceptualizar y entender el alcance que tiene en las organizaciones y a nivel de estrategia de negocio. Asimismo, soportar las implicancias que tendría la transformación digital en el desempeño organizacional, por ello a continuación se presenta una breve definición del modelo de David Rogers acerca de las cinco dimensiones de la transformación digital.

Rogers, D. L. (2016), adopta una perspectiva de la transformación digital dirigida hacia las estrategias dentro de las organizaciones, la cual se despliega en cinco fuerzas o dimensiones. Estas se redirigen a poder realizar un cambio disruptivo dentro de cinco puntos clave que influyen de manera significativa en los procesos de transformación.

**Tabla 1: Dimensiones de la transformación digital**

Dimensión	Conceptos clave
Cientes/ Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embudo de marketing reinventado</li> <li>• Patrón de compra</li> <li>• Comportamientos centrales de las redes de clientes</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de negocio de plataforma</li> <li>• Efectos indirectos y directos de la red de competencia.</li> <li>• Desintermediación e intermediación según conveniencia.</li> <li>• Valor competitivo</li> </ul>
Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillas de valor de datos</li> <li>• Impulsores del Big data</li> <li>• toma de decisiones basada en datos</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentación divergente</li> <li>• Experimentación convergente</li> <li>• prototipo de valor mínimo</li> <li>• vías para la ampliación de la escala</li> </ul>
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de valor comercial</li> <li>• Caminos de salida de un mercado en declive</li> <li>• Pasos para la evolución de la propuesta de valor</li> </ul>

Fuente: Rogers: D. L. (2016)- Elaboración propia

La primera dimensión está relacionada a los clientes, donde las empresas buscan intensificar la relación de manera positiva; así como, promover una interacción bidireccional dinámica con los clientes.

La segunda dimensión se refiere a la competencia que también debe ser reconsiderada, en la era digital, a menudo nos enfrentamos a "enemigos" y eventualmente el mayor competidor de una empresa podría tener lugar a ser socio fundamental.

La tercera dimensión se refiere a los datos. Hoy en día, no solo sirve para optimizar procesos, sino que, se están convirtiendo en un activo estratégico clave. A través de la integración de datos, se puede ofrecer un panorama completo de los clientes, que permita establecer y dirigir propuestas de valor más completas.

La cuarta dimensión señala que el proceso de innovación también está cambiando y la tecnología digital permite que las empresas aprendan en tiempo real y den lugar a procesos de experimentación constante. Además, esta evolución requiere estar acompañado de un cambio en el liderazgo de toda la organización para la mejora en la toma de decisiones.

La última dimensión aborda a la propuesta de valor, señalan que para tener éxito en la cambiante era digital, todas las empresas deben estar preparadas para adaptarse y replantearse continuamente; la evolución continua de la propuesta de valor permite alcanzar un punto de convergencia entre las empresas y las emergentes necesidades de los clientes.

Las definiciones iniciales están ajustadas de manera paralela al modelo planteado por Rogers, las dimensiones amplían de manera necesaria un gran aporte a nuestra investigación. Lo ideal es que las empresas más allá de quedarse con este solo modelo, concienticen los procesos y agentes clave para transformarse digitalmente.

#### **4.2. Conceptualización - Desempeño Organizacional**

Gopalakrishnan (2000), define el desempeño organizacional con los siguientes factores: la eficiencia, se refiere al ingreso y salida de recursos; efectividad, se refiere al crecimiento del negocio y la satisfacción del cliente interno; resultados financieros, se refiere al retorno de patrimonio y activos, así como el crecimiento de la utilidad.

Asimismo, Lee y Miller (1996) indican que el desempeño organizacional tiene una fuerte relación al objetivo de la empresa y se ve reflejado en la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y desarrollo de nuevos productos; finalmente la satisfacción del cliente y de los colaboradores.

Es importante mencionar que el desempeño organizacional es medido con los resultados de la organización a través de su crecimiento, rentabilidad y participación de mercado donde se expresa tanto en términos financieros como no financieros. Asimismo, el desempeño organizacional es fácil de entender y de evaluar, si los indicadores de medición objetivo son accesibles y precisos. De igual forma, la medición subjetiva requiere evaluar constantemente la percepción de los grupos de interés involucrados para garantizar que todos contribuyan al incremento de la competitividad de la organización en función de su estrategia.

Por otra parte, Langerak et al. (2004), definen el desempeño organizacional como el aumento de las ventas, la rentabilización de la empresa, productos nuevos e innovadores, enfoque en segmentos de mercado y el retorno de capital como mejorar la tasa de retorno.

Según Zulkiffli y Perera (2011), el desempeño organizacional está definido como la capacidad operativa de una organización para el cumplimiento de objetivos de la dirección ejecutiva, este desempeño sirve como indicador evaluador para medir el logro de las metas organizacionales. Los negocios enfrentan una compleja diversidad de retos en desempeño financiero y administrativo, que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones en el mercado. Para realizarlo, los directivos que lideran las empresas necesitan gestionar la información, convirtiéndola en un conocimiento estructurado que paralelamente amplíe las estrategias para ejecutar acciones que al final repercuten en un desempeño de éxito. (Whitelock, 2018)

#### **4.2.1. Relación de variables de la Transformación Digital en el Desempeño Organizacional**

La Transformación Digital, en los últimos tiempos debido a la dinámica del mercado y la alta competitividad, ha comenzado a cambiar los modelos de negocio de las empresas; lo cual las vuelve más competitivas y más rentables, es por ello que según el autor Westerman, Bonnet y McAfee (2014) afirman que las organizaciones que aplican una estrategia de transformación digital son más rentables que los competidores de la industria. Es decir, las capacidades y TIC digitales de una empresa tienen un nivel significativo de correlación con el desempeño financiero.

Por otro lado, las empresas que adoptan la transformación digital establecen distintos tipos de estrategia según el sector en el que se encuentran para obtener un nivel de competitividad alto. Según los autores Abou-Foul, Ruiz-Alba y Soares (2020) afirman en su investigación respecto a la transformación digital, que las empresas se enfocan en estrategias específicas, según el



sector en el que se aplica la transformación digital. Para el caso de las empresas productoras el estudio propone la digitalización y la servitización, las cuales se enfocan más en el cliente. luego de un arduo proceso de implementación, se logró mejorar su desempeño, con efectos positivos en el rendimiento financiero.

Asimismo, “The Impact of Digital Transformation to Business Performance in Thailand 4.0”, aborda el estudio del posible efecto positivo entre la transformación digital y el desempeño de las PYMEs en Tailandia. Se hace una revisión integral de los efectos del proceso de transformación digital en 500 empresas tailandesas y finalmente se evalúan los efectos positivos desde 4 perspectivas que recogen tales efectos a través de análisis estadísticos. Los indicadores de desempeño son: financiero, marketing y clientes, procesos internos y por último, aprendizaje y crecimiento organizacional. En el estudio se proponen dos variables moderadoras como la aceptación de tecnología y la preparación en tecnología de los empresarios que desarrollan la transformación digital; por lo tanto, lo incluyeron como parte de su planificación estratégica. Los resultados, validan la influencia positiva de las variables moderadoras en la transformación digital, también evidencian, que, por encima de la media, los empresarios están cambiando sus modelos de negocio e incorporando transformación digital como un medio para agregar valor. Finalmente, señala que realizar la transformación digital permite aumentar el retorno sobre la inversión, y que ayuda a reducir costos desde los operativos hasta los costos fijos del negocio. (Avirutha, 2018)

Mubarak et al. (2019), reconocen el importante papel que cumplen las tecnologías de la industria 4.0, integrados big data, sistemas ciber físicos, Internet de las cosas e interoperabilidad, en el manejo de las pequeñas y medianas organizaciones (PYME) en Pakistán. Se localizó que el big data, los sistemas ciber físicos, y la interoperabilidad poseen un efecto positivo importante para mejorar el desempeño organizacional. Confirmando que las tecnologías avanzadas están transformando y evolucionando modelos tradicionales de negocio de manera disruptiva, así como también la asimilación y la explotación de las tecnologías modernas está en el centro de atención de las empresas que son vulnerables al impacto de la innovación.

En la misma línea de referencia sobre la transformación digital y el desempeño, Tomas Gonzalo (2019) nos muestran el análisis del Banco Galicia, donde la empresa decidió estratégicamente centralizarse en mejorar los servicios brindados a través de sus plataformas digitales ya que entendió el cambio que vive el mercado dónde cada vez menos clientes se acercan a la sucursal,

sino que se autogestionan y operan desde donde quieran y cuando quieran. Por lo tanto, Tobar (2020) evidencia que a pesar de los resultados de dicha nación el sector financiero en los últimos cinco años se ha mantenido estable. El Banco Galicia a pesar de estar en un sector hacinado y turbulento, ha desarrollado estrategias de transformación digital, así como su implementación, teniendo un impacto positivo incremental en el resultado de las utilidades netas; por lo tanto, esta estrategia no solo le ha ayudado a sobrevivir en el tiempo, sino que además ha obtenido resultados financieros positivos exponencialmente crecientes.

En la tesis de investigación, “El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero en el Perú”, se propone determinar la importancia de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocios en las empresas del sector financiero peruano. Las hipótesis formuladas se alinean a validar, si la transformación digital ha impactado favorablemente en el desarrollo de productos y la mejora de procesos de los bancos peruanos y en segunda instancia, determinar si en las empresas donde se ha implementado transformación digital han obtenido mejores desempeños que las empresas que no. Los resultados permiten validar que entre el 2018 y 2019 a nivel de bancos, las transacciones a través de los medios digitales han aumentado considerablemente como efecto de las plataformas de servicios digitales implementadas por los bancos. Se logra evidenciar que los procesos digitales incorporados han redituado en mejores resultados para las empresas que las adoptaron, asimismo de aquellas que incluyeron a la transformación digital como parte de su estrategia de negocios han tendido a tener mejores resultados en colocaciones de crédito y captación de depósitos. (Alvarado, 2020)

La transformación digital aporta en gran medida un cambio disruptivo dentro de los procesos de gestión empresarial, influyendo en los ingresos y posicionamiento de la empresa en la industria. Por lo expuesto en los antecedentes, planteamos la siguiente hipótesis:

***H1: La Transformación Digital influye en el Desempeño Organizacional.***

#### **4.3. Conceptualización - Inclusión Financiera**

Según el autor Allen, Demirguc-Kunt, Klapper y Martinez (2016) afirman que la inclusión financiera brinda el acceso y uso de los servicios financieros para así ponerlos a disposición de la población y también de las empresas. Además, de esta manera se promueve un buen entorno para la actividad económica y consumo; es por ello que el gobierno desea fomentar continuamente.

Asimismo, otra definición de inclusión financiera nos dice que “significa, para personas y empresas, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades, transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguros, prestados de manera responsable y sostenible.” (Banco Mundial, 2018)

Cabe resaltar que el Estado, a través de sus instituciones adscritas, tiene que aplicar distintas medidas para promover un Sistema Financiero más inclusivo. Según los autores Arregui, Guerrero y Ponce (2020) afirman que, para alcanzar niveles más óptimos de inclusión financiera a nivel país, es necesario tomar medidas a nivel macro, flexibilizando la tasa de interés, simplificando el marco normativo y regulatorio, promoviendo la metodología y la disponibilidad de información para las personas, con el fin de brindar una asesoría a los usuarios y que puedan acceder a información transparente de la oferta y costo de servicios financieros.

Por otro lado, la poca y reducida infraestructura existente para lograr llegar o cubrir la demanda de todos los sectores poblacionales con servicios financieros sigue siendo restringida. Por ello, Fahmy et al. (2016) cuantas más redes de oficinas bancarias haya, más crédito se absorberá en este sector. Asimismo, existe un sector extenso poblacional, que conforma el sistema financiero y son de más grande peligro, ya que trabajan o hacen tareas en sectores informales, cuya fiscalización no son detectadas por el sistema y que los segmenta en forma única dentro del sistema financiero; sin embargo, manejan gigantes volúmenes de efectivo (liquidez-cash) que en un entorno de integración y bancarización podrían ofrecer dinamismo al sistema financiero, para que puedan desarrollar una economía a enorme escala. (Rojas-Suarez y Amado, 2014)

Por otro lado, la inclusión financiera está dividida en 3 partes, como se muestran las siguientes dimensiones formuladas por la Alliance for Financial Inclusion, este conjunto básico de indicadores fue desarrollado para proporcionar a los reguladores y formuladores de políticas desde un punto de partida compartido para poder recopilar datos respecto a las principales dimensiones de la inclusión financiera.

**Tabla 2: Dimensiones de la inclusión financiera**

Dimensión	Definición
Acceso	Está enfocado a las capacidades existentes para poder usar los productos y servicios financieros que están disponibles por parte de las instituciones financieras.
Uso	Describe mucho más que la adopción de servicios bancarios, da más relevancia a la permanencia y profundidad del uso de productos y servicios financieros.
Calidad	<p>La calidad expresada como una medición refleja la importancia del servicio o producto bancario para necesidades de los clientes, y está enfocado en la experiencia de los clientes expresado en opiniones y actitudes de los productos disponibles.</p> <p>Categorías de la calidad: Asequibilidad, transparencia, conveniencia, trato justo, protección del consumidor, educación financiera y endeudamiento.</p>

Fuente: Alliance for Financial Inclusion (2020)-Elaboración Propia

#### **4.3.1. Relación de variables de Transformación Digital e Inclusión Financiera**

La Inclusión Financiera necesita de la participación de las instituciones financieras para facilitar y promover el acceso de la población no bancarizada en los distintos lugares del país. Es por ello, que, en publicación del Fondo Monetario Internacional, señalan que la transformación digital representa una oportunidad para democratizar el accesos y usos de los productos y servicios que permitan impulsar el crecimiento inclusivo del sector. En ese sentido, los avances tecnológicos dan lugar al desarrollo de nuevos modelos de negocios, procesos digitales, aplicaciones y productos que se adecue a las necesidades de las personas que aún no acceden al Sistema Financiero (FMI ,2018)

Además, la transformación digital es un proceso que da lugar a servicios como la banca móvil, las plataformas digitales, las cuales son herramientas poderosas que deberían ser utilizadas para promover la captación de nuevos clientes. Estos argumentos también son propuestos por los autores Alexander y Karametaxas (2020) quienes afirman que en la actualidad las instituciones financieras están liderando una transformación en el sistema bancario tradicional a un modelo en el que la transformación digital genera un cambio, enfocado en análisis de datos, generando un impacto en los servicios financieros; de esta manera, las entidades lograrán ampliar su alcance de operaciones, con la meta de aumentar la inclusión financiera, a una gran cantidad de

agentes económicos que no se encuentran afiliados en el sistema financiero formal, lo que finalmente genera un mayor acceso a productos y servicios financieros.

Por otro lado, la transformación digital aplicada en las empresas del Sector Financiero, contribuye a reducir la brecha de inclusión financiera. El desarrollo de procesos y plataformas digitales tiene influencia en la inclusión financiera y promueve el desarrollo económico. Según los autores Ahmad, Bahari y Ripain (2019) afirman en su investigación, que las herramientas de la transformación digital aplicada a las finanzas, como en el caso específico de las plataformas digitales, inciden positivamente en la inclusión financiera en los países emergentes y desarrollados. Es por ello que, las instituciones financieras tienen la oportunidad de fortalecer el entorno financiero y hacerlo más inclusivo, facilitando el acceso a individuos y agentes económicos a la base de clientes bancarizados del país.

Finalmente, la transformación digital y la inclusión financiera reducen los costos de transacción, lo cual genera incentiva a las instituciones financieras a aumentar el número de usuarios a los que dirige su oferta de crédito y captación de ahorros. En ese sentido, los autores Fernández, Llanes, López, Rojas y Tuesta (2014) afirman que la inclusión financiera y las herramientas digitales que se promueven a través de la transformación digital, reducen los costos de transacción y operación, pues ya no hay traslado físico por parte de los usuarios, ofreciendo plataformas digitales para operar transacciones automáticas de forma remota.

Por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis relacionando las variables inclusión financiera y transformación digital:

***H2: La Transformación Digital influye en el desarrollo de la Inclusión Financiera.***

#### **4.4. Conceptualización - Acceso a internet de la población**

Un cambio crítico que hemos podido evidenciar desde comienzo de siglo, es la aparición de Internet y su masificación a nivel de personas; los contenidos y los servicios que se ofrecen a través de su acceso y uso, han significado uno de los procesos más disruptivos a nivel de personas y en la actividad empresarial.

No hay duda alguna sobre la importancia del acceso a Internet como elemento básico para el desarrollo humano. En el presente siglo, se ha convertido en algo más que una necesidad y la

ausencia de conectividad es un serio problema para los individuos, organizaciones y economías modernas (Galperín, 2014)

En ese sentido, se hace referencia en la publicación “Digital Economy Outlook”, que los países con economías digitales en desarrollo, están tomando ventaja de las tecnologías digitales apoyadas del acceso a internet, que contribuyen no solo a la innovación en bienes y servicios, sino también a la innovación en procesos, nuevos modelos de negocio y reformulación de factores organizativos, que permiten establecer relaciones más próximas con las personas. (OECD, 2017)

En revisión del estudio sobre el acceso a internet y la pobreza, señalan que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se han posicionado como un determinante clave de desarrollo; en donde la aplicación, la generación y la acumulación de conocimiento es un aspecto clave para un mayor acceso a la información a través del uso de tecnologías y que ha sido radicalmente movilizadas por el acceso a internet. En este sentido, diversos estudios señalan que las TIC pueden ser un motor del desarrollo humano, económico y social. (Galperin, Mariscal y Barrantes, 2014)

En ese sentido, los autores revelan que existe un aumento de información para el consumidor, lo que permite que estén mejor informados sobre los productos o servicios disponibles en el mercado, con precios y atributos precisos. Influyendo así en su comportamiento con respecto a su disposición a pagar, comparar alternativas entre empresas, y cambiar sus decisiones de compra. Este aumento de la información, a través del acceso a internet y el uso de tecnologías digitales, manifiesta un cambio en el comportamiento del consumidor, que es importante para las organizaciones porque obliga a revisar y alinear la estrategia corporativa para cubrir mejor las nuevas necesidades. (Piccinini, E et al., 2009)

En este sentido, la tecnología ha tenido una dinámica de cambio e incremento en las últimas décadas, y potencialmente puede seguir significando cambios más disruptivos a futuro. Partimos entonces, en proponer que la tecnología ha influido determinantemente, la influencia del acceso a la misma a través de internet permite un flujo de datos, y ejerce presiones de cambio, a nivel humano y en la actividad empresarial.

#### **4.4.1. Relación entre la Transformación Digital y la Inclusión Financiera moderado por el Acceso a Internet de la población**

El presente trabajo de investigación propone a la variable “acceso a internet” como una moderadora entre la transformación digital y la inclusión financiera. Recapitulando lo mencionado en párrafos anteriores, entendemos el acceso a internet como la capacidad que tienen las organizaciones y las personas de acceder a la red por medio de algún dispositivo digital para realizar diversas operaciones. Esta capacidad de acceso brinda oportunidades a las organizaciones para desarrollar eficientemente la transformación digital; para sustentar esta afirmación, tenemos lo indicado por Guerra (2017), quien afirma que la transformación digital es producto de la cuarta revolución industrial, en la cual figuran factores muy importantes como el acceso a internet, el big data y el uso de la informática, que tienen un grado de influencia en los negocios que buscan dar un enfoque digital para ser más competitivos. En el caso del sector financiero, y tomando en consideración lo antes mencionado, podemos apreciar que la transformación digital se da en la implementación de canales virtuales, aplicaciones móviles y diversos productos que se ofrecen únicamente por canal digital, aprovechando el potencial del acceso a internet. En esa misma línea de ideas, la población bancarizada y no bancarizada, que posee acceso a internet desde algún dispositivo digital, puede aprovechar estos servicios ofrecidos por las empresas financieras; siendo que, en el caso de las personas no bancarizadas, se presenta la oportunidad de acceder al sistema financiero, generando con ello la denominada inclusión financiera. En ese sentido, podemos inferir que, la relación entre la transformación digital y la inclusión financiera es posible a través de dispositivos móviles con acceso a internet, dándose así el efecto moderador de esta variable. Es preciso indicar que esta afirmación también se ve sustentada en el trabajo de Peña et al. (2016), quienes afirmaron que, sumado a los esfuerzos realizados tanto por el sector público y privado de los países para fortalecer la cobertura del internet en distintas zonas, así como la telefonía móvil y fija; estos trabajos también deben fomentar el uso de las redes para la ejecución de operaciones frecuentes por parte de la población en materia financiera, y de esta manera generar un efecto significativo en la bancarización o inclusión financiera.

Para dar mayor soporte a la proposición de considerar al acceso a internet como una variable moderadora, se consultó también el trabajo realizado por McHenry et al. (2017), quienes mencionan en su investigación que las tecnologías financieras, entre ellas el dinero móvil, préstamos y seguros móviles, son un medio de inclusión financiera, pero ello implica tener

acceso al internet y también haber adoptado la alfabetización digital. Los referidos autores concluyen que el aumento de la relevancia de las tecnologías financieras, y el aumento de la dependencia del internet para los bancos, están llevando a la inclusión financiera y digital a un punto de convergencia.

Asimismo, el estudio realizado por Tuesta (2015) concluye que, a medida que los usuarios accedan a una tecnología más avanzada mediante el uso de los Smartphones, las oportunidades de la banca móvil se multiplican. La banca móvil es considerada por los usuarios de teléfonos móviles y ordenadores como una oportunidad para mejorar la operatividad con el sistema financiero en todo momento y desde cualquier lugar.

Es así que, habiendo revisado los antecedentes, se pudo colegir que la Inclusión Financiera (IF) tiene múltiples dimensiones para su desarrollo; una de ella, y la que se señala como crítica, es el acceso y el uso de productos y servicios financieros de las personas; de ese modo entendemos que, desde que el uso de tecnología digital y el acceso a internet se han masificado en el mundo, estos permiten que se pueda alcanzar una mayor cantidad de consumidores sin verse limitada la barrera de territorio y la presencia física por parte de las instituciones financiera. Tal es así, que la incorporación de transformación digital, acompañada de un creciente acceso a internet de la población, influiría en un mejor desarrollo de la IF, razón por la cual se planteó la siguiente hipótesis:

***H3: El Acceso a Internet de la población influye en la relación entre Transformación digital e Inclusión Financiera.***

#### **4.5. Relación de Inclusión Financiera y Desempeño organizacional**

En primer lugar, partimos de la premisa que la variable Inclusión Financiera juega un rol mediador entre la Transformación Digital y Desempeño organizacional, entendiendo también que existiría una relación indirecta entre la Inclusión Financiera y el Desempeño Organizacional. Tal como se mencionó en el numeral anterior, existiría una relación directa entre la Transformación Digital y la Inclusión Financiera, moderada a través del acceso a internet; entendiéndose que, a través de la transformación digital, las empresas del sector financiero implementan nuevas herramientas por medios virtuales, que fomentan la inclusión financiera de personas no bancarizadas. En esa línea, y para complementar la relación entre las variables antes mencionadas, los autores Dzombo, Kilika y Maingi (2018), investigaron el rol que cumple la inclusión financiera en la relación entre la estrategia de banca sin sucursales y el



desempeño financiero de los bancos comerciales en Kenia, concluyendo que, cuando la banca aplica la estrategia multicanal, su efecto en el desempeño de los bancos es positivo, y en segundo lugar, la fuerza del efecto de la banca sobre el desempeño depende del nivel de inclusión financiera que pueden generar los bancos a partir de la estrategia que apliquen.

Por otra parte, Shihadeh, en sus estudios realizados en los años 2018, 2019 y 2021, afirma que la inclusión financiera tiene un efecto positivo en el desempeño de los bancos, con resultados atractivos, mostrando un aumento considerable en el desempeño de estas instituciones; asimismo, la inclusión financiera les sirve a los bancos para aumentar su desempeño y a partir de ellos obtener más ganancias; generando también un impacto relevante en el desempeño, y más cuando, en la prestación de servicios, atraen más clientes para utilizar los servicios bancarios, aperturando cuentas bancarias, lo que conlleva a un aumento de depósitos y créditos para así generar más ganancias.

En ese sentido, la inclusión financiera es entendida de igual forma como el acceso a la bancarización tanto informativa como de uso mismo a través de nuevos clientes no incluidos inicialmente en la cobertura del país por las entidades financieras. Integrar a estos nuevos usuarios significa que las financieras ampliarán su cartera de clientes haciendo más competitivo el mercado y finalmente captando mayores ingresos como resultado de un desempeño organizacional.

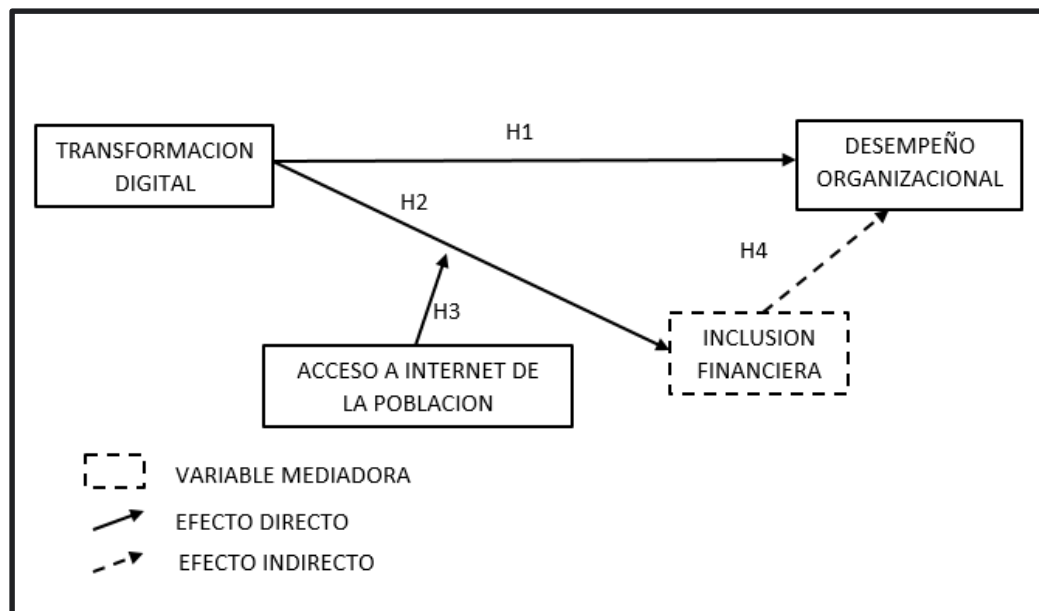
Por lo expuesto anteriormente, se planteó la siguiente hipótesis relacionando las variables Inclusión Financiera y Desempeño organizacional:

***H4: La Inclusión Financiera influye indirectamente en el Desempeño Organizacional.***

#### **4.6. Modelo de investigación**

Luego, de haber definido el planteamiento de problema, definimos el alcance del estudio y proponer las relaciones entre variables del modelo, a través de las hipótesis de estudio, es necesario establecer un plan que permita responder las preguntas de investigación a través de la validación de hipótesis. Esto implica seleccionar un diseño y aplicarlo al contexto particular de estudio.

Gráfico N° 3 Modelo de investigación



Diseño: Elaboración propia

#### 4.7. Tabla de conceptualización de variables

Tabla 3: Conceptualización de variables

VARIABLE	AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Transformación digital</b>	Kotarba, (2018)	La adaptación y/o modificación de los modelos de negocio de las empresas causadas por el avance tecnológico y la innovación que se está dando en las industrias
	Escudero, (2018)	Cambios en la forma de trabajo permitiendo el ingreso de la innovación y cambios en los modelos de negocio
	Avirutha ,(2018)	Los usos de diversas tecnologías digitales para transformar o cambiar las operaciones comerciales con el fin de mejorar la eficacia, la eficiencia, la productividad y la prestación de servicios
<b>Inclusión financiera</b>	Demirguc-Kunt, Martinez (2016)	El uso y acceso de servicios financieros que dispone la población y las empresas
	Banco Mundial (2018)	“significa, para personas y empresas, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades - transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguro- prestados de manera responsable y sostenible.”
	Guerrero (2014)	Una nación para que alcance un sistema financiero inclusivo tiene que aplicar acciones a nivel macro, flexibilizando la tasa de interés, simplificando el marco de la normativa, siempre priorizando la metodología.

<b>Acceso a internet</b>	Galperin, Mariscal, (2014)	La aplicación, la generación y la acumulación de conocimiento es un aspecto clave para un mayor acceso a la información a través del uso de tecnologías y que ha sido radicalmente movilizadas por el acceso a internet.
	Galperin, (2017)	Se ha convertido en algo más que una necesidad y la ausencia de conectividad es un serio problema para los individuos, organizaciones y economías modernas.
	OCDE, (2017).	Los países con economías digitales en desarrollo, están tomando ventaja de las tecnologías digitales apoyadas del acceso a internet, que contribuyen no solo a la innovación en bienes y servicios, sino también a la innovación en procesos, nuevos modelos de negocio y reformulación de factores organizativos, que permiten establecer relaciones más próximas con las personas.
<b>Desempeño empresarial</b>	Gopalakrishnan (2000)	La eficiencia, se refiere al ingreso y salida de recursos; efectividad, se refiere al crecimiento del negocio y la satisfacción del cliente interno; resultados financieros, se refiere al retorno de patrimonio y activos así como el crecimiento de la utilidad.
	Lee y Miller (1996)	Tiene una fuerte relación al objetivo de la empresa y se ve reflejado en la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y desarrollo de nuevos productos; finalmente la satisfacción del cliente y de los colaboradores.
	Zulkiffli, Siti & Perera, Nelson. (2011)	La capacidad operativa de una organización para el cumplimiento de objetivos de la dirección ejecutiva, este desempeño sirve como indicador evaluador para medir el logro de las metas organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

## 5. Metodología

### 5.1. Tipo y diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación se elaboró tomando como base el tipo de investigación explicativo, el cual, de acuerdo a Avendaño et al. (2006) busca relaciones de causa - efecto entre las variables de estudio a través de la determinación y comprobación de hipótesis. Es así que, para el caso de la presente investigación, se ha dispuesto corroborar la relación causa - efecto que existiría entre la transformación digital y el desempeño organizacional.

Asimismo, se empleó el diseño de investigación no experimental, el cual, de acuerdo a Toro y Parra (2004), se realiza cuando no existe manipulación deliberada de las variables de estudio y son evaluadas en su estado natural; asimismo, se empleó un corte transversal, el cual supone que la recopilación de datos será tomada en un único momento para el análisis de los mismos a través de instrumentos e información secundaria que serán detallados en puntos posteriores; ello en concordancia con lo mencionado por Heinemann (2007).

## **Enfoque de investigación: Cuantitativa**

El tipo de investigación propuesta en el presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, el cual, de acuerdo a Gómez (2006) se emplea con la finalidad de corroborar hipótesis confiando en la medición numérica, el conteo y uso de estadística para determinar con exactitud las relaciones planteadas.

El tipo de la investigación cuantitativa se determinará por la revisión de literatura y antecedentes que sirvan de perspectiva al tema de estudio. Los objetivos de investigación y la estrategia que se propone dan lugar a que se pueda definir el alcance. En nuestra investigación proponemos medir las variables en un determinado contexto con base en la medición numérica y el análisis estadístico para la validación de hipótesis de estudio.

### **5.2. Población y muestra**

La población utilizada para la presente investigación fueron las organizaciones que forman parte del Sistema Financiero del Perú, el cual cuenta con 52 empresas (Banca Múltiple, Empresas financieras, Cajas municipales, Cajas rurales de ahorro y crédito y Edpymes), las cuales realizan operaciones múltiples y poseen activos por S/ 587 mil millones a septiembre 2021 según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2021).

En la investigación se propuso contextualizar el estudio en las entidades microfinancieras del sector financiero, pues estas instituciones son muy importantes para incorporar a los agentes económicos que están excluidos del sistema financiero. Según Carballo y Dalle (2019) afirman que la relevancia de las microfinanzas está en la atención a los agentes económicos excluidos del Sistema financiero formal, promoviendo y facilitando el acceso a los productos y servicios financieros y de esta manera generar satisfacción en los agentes económicos.

La muestra del estudio está conformada por las 26 instituciones que tienen operaciones en todo el país, entre las cuales están las cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito y Edpymes, las cuales representan el 50% de las empresas del sector. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2021).

Algunas instituciones microfinancieras han emprendido los procesos de cambio en transformación digital, lo que les ha permitido seguir agregando valor, reflejado en sus resultados, logrando hacer más eficientes sus modelos de negocio, mientras que otras aún no

han mostrado iniciativas en este sentido, lo que nos brinda una muestra heterogénea para efectos del estudio.

Es importante precisar que, en los últimos años, las instituciones líderes microfinancieras han mostrado un crecimiento sostenido a nivel operacional y en volumen de colocaciones de crédito, mostrando indicadores de sostenibilidad sólidos; en caso de otras instituciones, el desempeño es disperso, evidenciando una deficiente capacidad de gestión y avances poco significativos en transformación digital.

El método de muestreo será no probabilístico por conveniencia, enfocado en las entidades microfinancieras en el país, debido a las características que se quiere analizar en el estudio.

### **5.3. Recolección de datos**

La presente investigación utilizará la fuente primaria de recolección de datos basada en encuestas para la Transformación Digital.

La encuesta se aplicará a las instituciones microfinancieras constituidas a la fecha que participan activamente en sus operaciones dentro del país. Asimismo, será contestada por los principales ejecutivos líderes de las áreas que implementan la transformación digital dentro de las instituciones. El instrumento fue elaborado por Beris (2020) y validado por el especialista asesor teórico metodológico Jesús Romero Pacora. Además, para analizar la variable transformación digital se aplicará la técnica de Likert y utilizando los valores nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. La información por medio de esta técnica nos brinda la oportunidad de ser procesada por el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Es preciso mencionar que dicha encuesta fue elaborada y empleada en bancos; por lo que también se realizará la validez de contenido y confiabilidad del instrumento empleando la misma muestra para ver su capacidad de medir la transformación digital en empresas del sector microfinanciero.

Asimismo, se utilizará fuentes secundarias como información extraída de los estados de situación financiera auditados disponibles en página web de la Superintendencia de Banca, seguro y AFP; para poder analizar índices financieros como la Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y Rentabilidad sobre el activo (ROA) para dar un sustento de desempeño organizacional.

Por otra parte, se obtendrá información de la base de datos del Instituto Nacional Estadísticas e Informática (INEI) y del Banco Mundial sobre los indicadores de acceso a internet y de la inclusión financiera de la población dentro del país.

## **6. Conclusiones**

La presente investigación da inicio a la revisión y compilación de literatura de las variables en estudio centrado en el impacto de la transformación digital en el desempeño organizacional, siendo la transformación digital afectada por variables del entorno en el que se encuentra. Asimismo, se da lugar a la relación positiva, la cual se pone a prueba en el estudio y permite corroborar los alcances teóricos acerca de las implicancias que tiene la transformación digital en el desempeño organizacional.

También, del estudio se desprende que la transformación digital deriva un proceso de cambio en los modelos de negocio, y que es necesario para aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas que la aplican.

Con respecto a las variables dispuestas en el modelo, se concluye que el acceso a internet de la población representa un variable exógena que permite brindar más información a los clientes y que además sirve de apoyo a la transformación digital para poder llegar a distintos sectores geográficos. En la misma línea, la inclusión financiera, es una variable que representa ampliar acceso para los agentes económicos no incluidos en el sistema financiero, para lograr más alcance necesita de la influencia de la transformación digital, la cual facilita el acceso a más número de personas y empresas afiliadas en el sector financiero.

En el caso específico de la relación entre el desarrollo de Transformación Digital en la Inclusión Financiera, podemos identificar que podría relacionarse con una de las principales dimensiones, donde se busca mejorar el acceso de servicios y productos financieros de calidad a sectores de la población que aún no se bancarizaron. La incorporación de tecnología en las microfinancieras permitiría ofrecer plataformas de atención digital, de forma remota y logrando mantener relaciones estrechas con sus clientes sin necesidad de cobertura física en los espacios geográficos. La oportunidad que representaría mantener operaciones de captación y colocación mediante plataformas digitales y asistencia remota, permitiría aumentar la captación de depósito y colocación de microcrédito.

Se puede concluir que existe una brecha que las organizaciones están intentando cubrir a través de la transformación digital. Esta brecha se refiere a que las empresas deberían apuntar a crear valor tanto para el negocio como para sus clientes, como se pudo analizar en los estudios empíricos se puede reforzar la relación positiva y directa tanto en la transformación digital y el desempeño organizacional. También cabe mencionar que las variables que se proponen como la Inclusión Financiera y el Acceso a Internet de la población, son variables que teóricamente podrían tener influencia en la relación principal de estudio; es por eso que se proponen las hipótesis específicas de manera tal, que pueda ser demostrado todo lo descrito en el trabajo de investigación.

A través del estudio empírico, se concluye que la transformación digital se relaciona fuertemente con el desempeño organizacional, ya que se genera un cambio y mejora continua y a generar beneficios que la empresa desea estratégicamente.

En la práctica y de acuerdo a los resultados que se obtengan, nos permitiría validar que la transformación digital dejó de ser una alternativa postergable y se va posicionando como una necesidad para que las instituciones microfinancieras puedan masificar sus operaciones en todo el país, influyendo positivamente en acortar la brecha de Inclusión Financiera.

Las relaciones propuestas en el estudio, permitiría evidenciar aquellas instituciones microfinancieras que desarrollan iniciativas de transformación digital y como efecto, alcanzan mejores resultados operativos y financieros; es un incentivo para que el sector microfinanciero se mantenga competitivo y de lugar a que más instituciones puedan identificar aquellas prácticas que podrían imitar y adecuar para mejorar su desempeño.

En ese sentido, y suponiendo, que la transformación digital en las instituciones microfinancieras, permitiría bancarizar a más personas e incrementar el volumen de captaciones de ahorro y colocaciones de crédito, también es importante que se acompañe de una integración de sus procesos de interacción con los clientes, soportados en tecnologías que permitan agilizar los tiempos de trámite y respuesta. De otro lado, gestionar la información disponible a través de bases de datos, da lugar a que puedan ofrecer productos y servicios financieros más adecuados para los distintos perfiles de cliente.

Si bien, una de las implicancias del desarrollo transformación digital, permite aprovechar una oportunidad de crecimiento y de masificación de los productos a través de canales digitales; no se debe dejar de lado la búsqueda de eficiencia de sus procesos operativos y de análisis de

crédito, que soportados en tecnología y capacitando a su personal en su uso podría significar mejoras en el desempeño individual y colectivo y reflejarse en los índices de rentabilidad de las instituciones microfinancieras.

## **7. Recomendaciones**

Se recomienda ampliar el estudio considerando las dimensiones de la transformación digital, específicamente la dimensión de consumidor y propuesta de valor para estudios futuros, y ver de esta manera el efecto desde una perspectiva del cliente relacionándola con la variable experiencia del cliente.

El presente estudio podría extenderse en investigaciones futuras para poder abordar temas de transformación digital con relación en el aprendizaje organizacional, sería interesante este tipo de estudios futuros explicando la dinámica de la formación y desarrollo de los agentes para con ello explicar su impacto en la mejora continua de la organización.

## **8. Referencias bibliográficas.**

AHMAD, N. W., BAHARI, N. F., & RIPAIN, N. The Impact of Digital Finance on Financial Inclusion.

Alexander, K., & Karametaxas, X. (2021). Digital transformation and financial inclusion. In *Routledge Handbook of Financial Technology and Law* (pp. 273-290). Routledge.

Allen, F., Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., & Peria, M. S. M. (2016). The foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of financial Intermediation*, 27, 1-30.

Alonso Guerra, I. (2017). *La transformación digital de la empresa*.

Alvarado Arbildo, L. I. (2020). *El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero en el Perú*. Tesis de licenciatura, Universidad del Pacífico.

Arregui, R., Guerrero, R.M. & Ponce, K. (2020). *Inclusión financiera y desarrollo. Situación actual, retos y desafíos de la banca*. Universidad Espíritu Santo - Ecuador.

Avendaño, P. G. (Ed.). (2006). *Introducción a la investigación bioantropológica en actividad física, deporte y salud* (Vol. 87). CDCH UCV.



Avirutha, A. (2018). The Impact of Digital Transformation to Business Performance in Thailand 4.0 Era. *Veridian E-Journal*, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts), 11(5), 295-307.

Beris Rodas, P. W. (2020). *Transformación digital y canales digitales del BCP en la Agencia Centro Aéreo*, Lima-Perú, 2020.

Cabrera Vergara, C. J., & Castillo Bravo, S. B. (2019). Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano.

Calello, Tomas. G. (2019). *Transformación digital e impacto en el modelo de negocios: análisis del caso del Banco Galicia*.

Carballo, I. E., & Dalle-Nogare, F. (2019). Fintech e inclusión financiera: los casos de México, Chile y Perú (Fintech and Financial Inclusion: The Cases of Mexico, Chile, and Peru). *Revista CEA*, 5(10).

Carlos peña, E. S. (2016). *ESTUDIOS PUBLICOS. SANTIAGO DE CHILE: CEPCHILE*.

De Lis, S. F., Llanes, M. C., López-Moctezuma, C., Rojas, J. C., & Tuesta, D. (2014). *Inclusión financiera y el papel de la banca móvil en Colombia: desarrollos y potencialidades* (No. 1401).

Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank Publications.

Dzombo, G. K., Kilika, J., & Maingi, J. (2018). The Mediating Effect of Financial Inclusion on the Relationship between Branchless Banking Strategy and Performance of Commercial Banks in an Emerging market Context: The Case of Kenya. *International Journal of Economics and Finance*, 10(7), 161-161.

EDP Sciences. Superintendencia de Banca, Seguros y Afp. (2021). Recuperado 2 de diciembre de 2021, de Sistema Financiero Peruano website: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2021/Setiembre/SF-0003-se2021.PDF>

Escudero, Fat. (2018). *Transformación Digital en el Perú*. EY Perú.

Galperin, H., & Vicens, M. F. (2014). *Connected for development?: theory and evidence about the impact of internet technologies on poverty alleviation*.

Galperin, H., Mariscal, J., y Barrantes, R. (2014). *The internet and poverty: opening the black box*. International Development Research Centre. Recuperado de [https://dirsi.net/web/files/files/Opening\\_the\\_Black\\_Box.pdf](https://dirsi.net/web/files/files/Opening_the_Black_Box.pdf)

Gentjan, Ç., Khurram, A., Ahmad, M., & Tomáš, B. (2020). Improving financial capability: the mediating role of financial behaviour. *Ekonomika Istraživanja*, 1265-1282.

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.

Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance". En: *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1): 137-53.

Heinemann, K. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte (Vol. 75)*. Editorial Paidotribo

International Monetary Fund. González, F. M., & Tomasini, J. I. (2018). *La transformación digital el nuevo contexto competitivo que atraviesan las empresas en el mundo, su magnitud y alcance hasta la pyme Argentina*. Tesis de Licenciatura Escuela de Economía y Negocios Universidad Nacional de San Martín.

Kotarba, M. (2018). *Digital Transformation of Business Models*. Vol. 10, *Foundations of Management*.

Langerak, F., et ál. (2004), "The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance". En: *Journal of Product Innovation Management*, 21 (2): 79-94.

Lee, J., y Miller, D. (1996), "Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea". En: *Organization Studies*, 17 (5): 729-50

McHenry, G., Goldberg, R. M., Lewis, M., Carlson, E., & Mehta, I. (2017). *Digital and economic inclusion: How Internet adoption impacts banking status*. Available at SSRN 2944394.

Michigan, EEUU. Piccinini, E., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). *Changes in the producer-consumer relationship-towards digital transformation*, 3(4), 1634-1648. Association for Information Systems.

Mubarak, Muhammad & Zulfiqar, Shaheed & Bhutto, Ali & Fazal, Ali & Shaikh, & Mubarik, Mobashar & Samo, Kamran & Mastoi, Sanya. (2019). *The Impact of Digital Transformation on Business Performance A Study of Pakistani SMEs*. Engineering, Technology and Applied Science Research.

Mundial, B. (2018). *La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomicinclusion/overview> Banco Mundial (2018).

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). *The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes*. Carolina del norte, EEUU.

Nwankpa, J., & Roumani, Y. (2016). *IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective*.

Ochoa Fattorini, Vanessa (21 de Junio del 2019). Un 10% de las empresas locales están ya en un nivel alto de madurez digital. *Diario, Gestión*, pg. 04

OECD. (2017). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Digital Economy Outlook. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264276284-en%0AISBN>

Ray, Saon; Paul, Sandeep; Miglani, Smita (2018) Innovation, Efficiency and Inclusion: Integration of digital technologies in the Indian microfinance sector.

Redacción Diario Gestión, Economía (08 de abril de 2021). Perú lideró el crecimiento en pagos digitales en la región en el 2020. *Diario Gestión, Perú*. <https://gestion.pe/economia/peru-lidero-crecimiento-en-pagos-digitales-en-la-region-en-el-2020-noticia/>

Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook*. Columbia University Press.

Rojas-Suarez, L., & Amado, M. (2014). Understanding Latin America's financial inclusion gap. Center for Global Development Working Paper, (367)

Shihadeh, F. (2021). Financial inclusion and banks' performance: Evidence from Palestine.

Shihadeh, F. H., Hannon, A. M., Guan, J., Ul Haq, I., & Wang, X. (2018). Does financial inclusion improve the banks' performance? Evidence from Jordan. In *Global tensions in financial markets*. Emerald Publishing Limited.

Shihadeh, F., & Liu, B. (2019). Does financial inclusion influence the Banks risk and performance? Evidence from global prospects.

Statista. (Enero de 2020). Estadísticas sobre Perú. Recurso en línea, obtenido de [https://es.statista.com/map/america-central-y-del-sur/peru/Superintendencia de Banca, s. y. \(2021\). SBS. Obtenido de \[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#\]\(https://www.sbs.gob.pe/app/stats\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#\)](https://es.statista.com/map/america-central-y-del-sur/peru/Superintendencia%20de%20Banca,%20s.%20y.%20Cuentas%20de%20Ahorro)

Tobar Trujillo, A. F. (2020). *La Banca Argentina y la Transformación Digital-Caso Banco de Galicia* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).

Toro, I. D. (2004). Conocimiento y métodos Teoría del conocimiento/conocimiento teológico. *Theologica Xaveriana*, (150), 317-350.

Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., & Cámara, N. (2015). Inclusión financiera y sus determinantes: el caso argentino. Documento de Trabajo, 15(04).

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Whitelock, Vincent. (2018). Business analytics and firm performance: role of structured financial statement data.

Zulkifli, Siti & Perera, Nelson. (2011). A Literature Analysis on Business Performance for SMEs: Subjective or Objective Measures?. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.1867874.