

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN DE  
TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS EN LA ÑCAJA AREQUIPAÑ,  
AREQUIPA 2019**

Tesis presentada por la Bachiller:

Mamani Gutierrez, Sara

Para optar el grado académico de Maestra en  
Ciencias: Administración (MBA), con  
mención en Gerencia Financiera y de Riesgos

**Asesor**

Mg. Katty Jacqueline Ríos Vera

**AREQUIPA ó PERÚ**

**2022**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN DE  
TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS EN LA "CAJA AREQUIPA", AREQUIPA  
2019**

Borrador de tesis presentado por la Bachiller  
**SARA MAMANI GUTIÉRREZ**, para optar  
el grado académico de Maestro en Ciencias  
Administrativas (MBA), con mención en  
Gerencia Financiera y de Riesgos

**Asesor**

Mg. Katty Jacqueline Ríos Vera

**AREQUIPA ó PERÚ**

**2022**



## **DEDICATORIA**

A Dios, por su amor infinito hacía con nosotros, por darme la fuerza y salud necesaria para enfrentar los retos que me presenta la vida.

A mi hermosa familia y en especial a mi madre, hermanos y sobrinos, que con su ejemplo forjaron en mí un espíritu de lucha y superación constante.

A todas aquellas personas que me alentaron a culminar este paso más en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis más sinceros agradecimientos, al asesor de mi tesis: Mg. Katty Jacqueline Ríos Vera por haberme brindado sus conocimientos y guiarme durante el proceso y desarrollo de esta investigación.

A todas las personas que directa e indirectamente formaron parte de este logro.

**ASESOR**

Mg. Katty Jacqueline Ríos Vera

## ABSTRACT

The main purpose of an organization is focused on the generation of value and in that sense, companies are concerned with seeking to differentiate their products and / or services, generating greater competitiveness and better satisfaction of their customers or users under a vision shared by all employees.

Caja Arequipa, provides financial services nationwide, its main segment corresponding to the customer micro and small business sector, in which the institution achieved an important position and leadership in micro financial operations; however, in relation to interbank transfer operations, which in recent years has experienced significant growth in the financial system, there has been a slowdown in this type of operation despite its leadership in the market.

Within this framework, it is necessary to carry out a study to make the pertinent adjustments and strengthening the interbank transfers area in order to provide more competitive services aligned with the growth of this type of operations in the financial system in general and propose a operational strategic plan to promote interbank transfers.

The present study seeks the formulation of operational strategies that respond to the satisfaction of the client's needs and demands, the methodology used is non-experimental, descriptive-applicative, mixed approach, prospective and analytical cross-sectional field, simple random probability sampling. The technique used is the survey and observation, whose instrument is a questionnaire of own elaboration applied to a sample of 250 clients of the central office of Caja Arequipa in the area of metropolitan Arequipa, the answers were codified by means of the Likert scale, the tabulated data were processed with the statistical program SPSS obtaining information of the degree of importance of the factors of influence of interbank transfers; as for the inquiry of culture, 96% considered very important, 76.8 % of the clients consider the issue of trust to be important, 67% of those surveyed point to the dissemination or promotion of this type of operations as an important aspect, with respect to the risk of suffering electronic fraud, 79.2% of clients indicated the importance of this factor.

Knowing the prevalence of customers' opinion on interbank transfers, together with a market analysis process using the PEST model, to know the political, economic, social and technological situation of the country in general, in line with the purpose of the study, a

review of the organizational structure was developed using the 7Ss model, in terms of its structure, systems, skills, strategies, values, styles and human resources.

Likewise, a review of Porter's competitive forces, review and proposal of declarative processes such as mission, vision and values, analysis of aspects of the internal and external environment through SWOT.

The proposal of the strategic operational plan to promote interbank transfer operations consisted of the formulation of objectives and strategies linked to the key success factors of Caja Arequipa, taking into account the perspectives of a command board in matters of clients, finances, processes internal and innovation and learning, also considering the operational plans with their corresponding goals and indicators for measuring achievement.

The results of the prevalence of customers' perception of interbank transfers, together with the external and internal analysis carried out, allowed us to generate strategies according to the needs of customers, which have been structured through tasks with their respective indicators and objectives; therefore, it is recommended that Caja Arequipa's executives implement the strategic plan to promote interbank transfer operations, considering the slow growth that has been obtained in relation to the general average of the financial system.

#### Key words

Interbank Transfers, Strategies, Strategic plan, Promotion plan.

## RESUMEN

El principal propósito de una organización está centrado en la generación de valor y en ese sentido, las empresas se preocupan por buscar diferenciar sus productos y/o servicios generando mayor competitividad y mejor satisfacción de sus clientes o usuarios bajo una visión compartida por todos los colaboradores.

Caja Arequipa, brinda servicios financieros a nivel nacional, correspondiendo su principal segmento de clientes al sector micro y pequeño empresariado, en cuyo ámbito la institución logró un importante posicionamiento y liderazgo en operaciones micro financieras; sin embargo, en relación a las operaciones de transferencias interbancarias que en los últimos años ha tenido un importante crecimiento a nivel del sistema financiero, se ha tenido un comportamiento ralentizado en este tipo de operaciones a pesar de su liderazgo en el mercado.

En ese marco, es menester llevar a cabo un estudio que permita realizar los ajustes pertinentes y fortalecer el área de transferencias interbancarias para brindar servicios más competitivos alineados al crecimiento de este tipo de operaciones en el sistema financiero en general y proponer un plan estratégico operacional para promocionar las transferencias interbancarias.

El presente estudio, busca la formulación de estrategias operativas que respondan a la satisfacción de las necesidades y exigencias del cliente, la metodología utilizada es no experimental, de nivel descriptivo-aplicativo, de enfoque mixto, de corte transversal prospectivo y analítico de campo, el muestreo probabilístico al azar simple. La técnica utilizada es la encuesta y la observación, cuyo instrumento es un cuestionario de elaboración propia aplicado a una muestra de 250 clientes de la sede central de Caja Arequipa en el ámbito de Arequipa metropolitana, las respuestas se codificaron mediante la escala de Likert, los datos tabulados se procesaron con el programa estadístico SPSS obteniendo información del grado de importancia de los factores de influencia de transferencias interbancarias; en cuanto a la indagación de cultura, el 96% considero muy importante, el 76.8 % de los clientes, consideran importante el tema de confianza, 67% de los encuestados señala a la difusión o promoción de este tipo de operaciones como un aspecto importante, con respecto al riesgo de sufrir fraudes electrónicos el 79.2% de clientes manifestó la importancia de este factor.

Conociendo la prevalencia de la opinión de los clientes en materia de transferencias interbancarias, conjuntamente con un proceso de análisis del mercado mediante el modelo

PEST, para conocer la situación política, económica, social y tecnológica del país en general, en línea al propósito del estudio, se desarrolló una revisión de la estructura organizacional mediante el modelo de las 7Ss, en cuanto a su estructura, sistemas, habilidades, estrategias, valores, estilos y recursos humanos.

Asimismo, se realizó una revisión de las fuerzas competitivas de Porter, revisión y propuesta de los procesos declarativos como la misión, visión y valores, análisis de aspectos del entorno interno y externo mediante el FODA.

La propuesta del plan estratégico operativo para promocionar las operaciones de transferencias interbancarias consistió en la formulación de objetivos y estrategias vinculadas a los factores claves de éxito de Caja Arequipa, tomando en cuenta las perspectivas de un tablero de comando en materia de clientes, finanzas, procesos internos e innovación y aprendizaje, considerando también los planes operativos con sus correspondientes metas e indicadores de medición de logros.

Los resultados de la prevalencia de los clientes en cuanto a la percepción de transferencias interbancarias en conjunto con el análisis externo e interno realizado nos permitieron generar estrategias conforme a las necesidades de los clientes, las cuales se han estructuradas a través de tareas con sus respectivos indicadores y metas, por lo que se recomienda a los ejecutivos de Caja Arequipa, la ejecución del plan estratégico de promoción de operaciones de transferencias interbancarias considerando el crecimiento lento que se viene obteniendo en relación al promedio general del sistema financiero.

#### Palabras Claves

Transferencias Interbancarias, Estrategias, Plan estratégico, Plan de promoción.

## CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	<b>VII</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>X</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>XXIV</b>
<b>CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Enunciado del problema</b>	<b>1</b>
1.1.1. Fundamentación del problema	1
1.1.2. Descripción del problema	5
1.1.3. Formulación del problema	9
a. Sistematización del problema	9
<b>1.2. Objetivos de la investigación</b>	<b>9</b>
1.2.1. Objetivo general	9
1.2.2. Objetivos específicos	9
<b>1.3. Delimitación del problema</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Variable de la investigación</b>	<b>10</b>
1.4.1. Operacionalización de variable	11
1.4.2. Variables de control	13
<b>1.5. Hipótesis de la investigación</b>	<b>13</b>
<b>1.6. Justificación de la investigación</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Antecedentes investigativos</b>	<b>17</b>
2.1.1. A nivel Internacional	17
2.1.2. A nivel nacional	19
2.1.3. A nivel local	21
<b>2.2. Bases teóricas</b>	<b>23</b>
2.2.1. Cámara de Compensación Electrónica (CCE)	23
a. Definición	23
b. Participantes en los Sistemas de Compensación de la CCE	24
2.2.2. Transferencias Interbancarias	25

a. Tipos o modalidades de Transferencias Interbancarias	26
a.1. Según el ámbito espacial por el que se realiza la transferencia	26
a.2. Según el tipo de operación a ser procesadas	26
a.3. Según la moneda utilizada	28
a.4. Según el plazo de la compensación	28
b. Requisitos para realizar una transferencia interbancaria	32
c. Límites por transacción	32
d. Costo de las Transferencias Interbancarias	32
e. Participantes en el Sistema de transferencias interbancarias	38
f. Plazos de compensación	38
g. Datos esenciales para realizar trasferencias interbancarias	39
h. Factores de influencia en las transferencias interbancarias	39
h.1 Cultura Financiera:	40
h.2 Desconfianza:	41
h.2.1 La reputación del vendedor	41
h.2.2 El Género del Comprador	41
h.2.3 Asociación	42
h.2.4 Riesgo Percibido	42
h.3 La privacidad y la seguridad en la transacción	42
h.4 Medios electrónicos/ Tecnología	42
h.5 Difusión:	43
h.6 Ventajas y opciones:	43
h.7 Desinterés:	44
h.8 Riesgos:	44
h.8.1 Riesgo Operativo	45
h.8.2 Riesgo Reputacional	45
h.8.3 Riesgo Legal	46
h.9 Costos:	46
h.10 Informalidad, temor e inseguridad	47
i. Entidades reguladoras de las transferencias interbancarias	48
i.1 BCRP	48
i.2 SBS	49
j. Normativa de las operaciones de transferencias interbancarias	50

j.1. Circular N° 005-2001-EF/90 Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito	50
j.2. Circular N° 021-2006-BCRP Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación	50
j.3. Circular N° 028-2010-BCRP, se modifica Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito	51
j.4. Circular N° 011-2011-BCRP Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito	51
j.5. Circular N° 035-2015-BCRP Reglamento de la Cámara de Compensación de transferencias inmediatas	52
<b>2.3. Glosario de términos</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO III MARCO METODOLOGICO</b>	<b>59</b>
<b>3.1. Enfoque de la investigación</b>	<b>59</b>
<b>3.2. Nivel de investigación</b>	<b>59</b>
<b>3.3. Diseño de investigación</b>	<b>59</b>
<b>3.4. Tipo de investigación</b>	<b>60</b>
<b>3.5. Unidades de estudio</b>	<b>60</b>
3.5.1. Universo o población	60
a. Tipo de muestreo	61
b. Elementos de estudio	62
3.5.2. Fuentes de información	62
a. Primarias	62
b. Secundarias	63
3.5.3. Técnicas de investigación	63
3.5.4. Instrumentos de investigación	63
a. Escala de medición	64
<b>3.6. Delimitación del estudio</b>	<b>64</b>
3.6.1. Delimitación geográfica	64
3.6.2. Delimitación temporal	64
3.6.3. Delimitación sustantiva	65
<b>3.7. Características a evaluar</b>	<b>65</b>
<b>3.8. Recursos</b>	<b>65</b>
3.8.1. Recursos humanos	65
3.8.2. Recursos físicos	66

3.8.3. Recursos financieros	66
<b>3.9. Estrategias de recolección y evaluación de datos</b>	<b>66</b>
3.9.1. Metodología	66
a. Ordenación y medición de datos	69
b. Procedimientos y pruebas estadísticas	69
3.9.2. Método de investigación	70
<b>CAPÍTULO IV MARCO REFERENCIAL DE LA INSTITUCIÓN ESTUDIADA</b>	<b>71</b>
<b>4.1. Antecedentes</b>	<b>71</b>
4.1.2. Ubicación geográfica	72
<b>4.2 Misión, Visión y Valores de la empresa</b>	<b>72</b>
4.2.1. Misión	72
4.2.1. Visión	72
4.2.1. Valores	72
<b>4.3. Productos y servicios</b>	<b>73</b>
<b>CAPITULO V ANALISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO</b>	<b>75</b>
<b>5.1. Proceso declarativo</b>	<b>75</b>
5.1.1. Misión	75
5.1.2. Visión	75
5.1.3. Valores	75
<b>5.2 ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>75</b>
5.2.1 Análisis de la empresa	75
5.2.2. Portafolio de servicios digitales	77
a. Operaciones	77
b. Transacciones	77
c. Productos	77
5.2.1 Estructura Organica	78
5.2.1 Modelo 7s	80
a. Estructuras (Structure)	81
b. Estrategias (Strategic)	81
c. Estilos (Style)	81
d. Personal (Staff)	82
e. Habilidades (Skills)	82
f. Sistemas (Sistems)	82
g. Valores compartidos (Shared value)	83

<b>5.3. Análisis Externo</b>	<b>83</b>
5.3.1 Modelo PEST	83
a. Entorno político	84
b. Entorno económico	85
c. Entorno social	88
d. Entorno tecnológico	90
5.3.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	91
a. Poder negociación de clientes	91
b. Poder negociación que ejercen los proveedores	92
c. Amenaza nuevos competidores	93
d. Amenaza de nuevos productos sustitutos	94
e. Rivalidad de la competencia actual	95
<b>5.4. Objetivos estratégicos</b>	<b>95</b>
5.4.1. Factores críticos de éxito	98
5.4.2. Procesos analíticos	99
a. Análisis interno	100
a.1. Fortalezas	100
a.2. Debilidades	100
b. Análisis externo	101
b.1. Oportunidades	101
b.2. Amenazas	101
c. Matriz FODA - Cruzada	102
d. Priorización de FODA	105
<b>5.5 Proceso de elaboración de estrategias</b>	<b>108</b>
5.5.1. Estrategias	108
a. Estrategia competitiva	109
b. Estrategias por objetivos	109
c. Estrategias por perspectiva	110
<b>CAPITULO VI RESULTADOS</b>	<b>112</b>
<b>6.1. Resultados de medición de encuestas</b>	<b>112</b>
6.1.1. Diseño estadístico	112
a. Descripción y análisis de instrumentos de medición	112
b. Descripción de la dimensión e indicadores determinantes	112
b.1. Dimensión: Factores de influencia en las Transferencias Interbancarias	112

b.2. Indicadores	112
c. Cuestionario	113
c.1. Análisis de fiabilidad y reajuste de la escala de medición	113
6.1.2. Perfiles de calificación de los Indicadores de la variable de investigación	114
<b>6.2. Plan operativo</b>	<b>122</b>
6.2.1. Indicadores	122
6.2.2. Detalle del plan operativo y actividades (tareas)	123
a. Estrategia: Familiarizar al cliente en el uso de canales digitales mejorando su experiencia de servicio.	123
b. Estrategia: Facilitar la cercanía de los clientes con los diferentes canales para el uso de transferencias interbancarias.	124
c. Estrategia: Aprovechar al máximo, nuestro posicionamiento y experiencia en el mercado	124
d. Estrategia: Expandir el actual posicionamiento que se tiene en la región Arequipa	125
e. Estrategia: Formar alianzas estratégicas con instituciones financieras	126
f. Estrategia: Reforzar nuestra plataforma tecnológica a fin de reducir fraudes electrónicos	126
g. Estrategia: Generar confianza a través de la eficiencia operativa y sistémica	127
h. Estrategia: Brindar una mayor apertura a la oferta de nuevas soluciones digitales	128
i. Estrategia: Fomentar en nuestros clientes la formación de una cultura digital.	129
j. Estrategia: Impulsar la educación financiera digital	129
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>132</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>134</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>149</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Compensación	24
Figura 2. Participantes en el Sistema de Compensación	26
Figura 3. Ciclo de pago de transferencias interbancarias diferidas	29
Figura 4. Funcionalidad de las transferencias inmediatas	30
Figura 5. Horarios de Compensación - Transferencias Diferidas	39
Figura 6. Número de transferencias interbancarias inmediatas a nivel nacional	201
Figura 7. Número de transferencias inmediatas Caja Arequipa	202
Figura 8. Participación de Caja Aqp versus mercado nacional	203
Figura 9. Correlación transferencias inmediatas nacional versus Caja Arequipa	205
Figura 10. Número de transferencias diferidas a nivel nacional	207
Figura 11. Número de transferencias interbancarias diferidas a nivel Caja Aqp	208
Figura 12. Participación de transferencias diferidas Caja Aqp versus mercado nacional	209
Figura 13. Correlación Transferencias diferidas nacional versus Caja Arequipa	210
Figura 14. Organigrama Estructural de Caja Arequipa	79
Figura 15. Evolución del PBI y Demanda Interna 2008_I ó 2020_I (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007 = 100	86
Figura 16. Evolución y proyección del PBI ó Variación porcentual real 2012-2021	87
Figura 17. Modelo de las 7S de McKinsey	80
Figura 18. Sistemas y acuerdos de pagos regulados	94
Figura 19. Objetivos estratégicos para transferencias interbancarias en Caja Arequipa	98
Figura 20. Estrategias agrupadas por perspectivas ó Caja Arequipa	111

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variable Plan Estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias	11
Tabla 2 Variables de Control	13
Tabla 3 Tarifario Caja Arequipa Transferencias Diferidas	34
Tabla 4 Tarifario Caja Arequipa Transferencias Inmediatas	36
Tabla 5 Determinación de la muestra para la variable Cultura organizacional	61
Tabla 6 Transferencias interbancarias inmediatas a nivel nacional	200
Tabla 7 Transferencias interbancarias inmediatas a nivel Caja Arequipa	201
Tabla 8 Participación de Caja Arequipa en mercado nacional de transferencias interbancarias inmediatas	203
Tabla 9 Porcentajes mensuales de crecimiento a nivel nacional	204
Tabla 10 Porcentajes mensuales de crecimiento a nivel Caja Arequipa	204
Tabla 11 Transferencias interbancarias diferidas a nivel nacional	207
Tabla 12 Transferencias interbancarias diferidas a nivel Caja Arequipa	208
Tabla 13 Participación Caja Arequipa del mercado nacional de transferencias interbancarias diferidas	208
Tabla 14 Crecimiento del mercado nacional de transferencias interbancarias diferidas	210
Tabla 15 Crecimiento del mercado a nivel de Caja Arequipa de transferencias interbancarias diferidas	210
Tabla 16 Estadísticos de Fiabilidad dimensión: Factores de influencia en las transferencias Interbancarias	114
Tabla 17 Indicador Escasa cultura (Agrupada)	115
Tabla 18 Indicador Desconfianza (Agrupada)	115
Tabla 19 Indicador Medios electrónicos (Agrupada)	116
Tabla 20 Indicador Difusión (Agrupada)	117
Tabla 21 Indicador Ventajas (Agrupada)	118
Tabla 22 Indicador Desinterés (Agrupada)	119
Tabla 23 Indicador Riesgos (Agrupada)	119
Tabla 24 Indicador Costos (Agrupada)	120
Tabla 25 Indicador Informalidad (Agrupada)	120
Tabla 26 Indicador Temor (Agrupada)	121
Tabla 27 Indicador Opciones (Agrupada)	122
Tabla 28 Factores Críticos de Éxito	99

Tabla 29 Factores Críticos de Éxito- Caja Arequipa	99
Tabla 30 Matriz FODA Cruzada - Fortalezas y Oportunidades	102
Tabla 31 Matriz FODA Cruzada - Debilidades y Oportunidades	103
Tabla 32 Matriz FODA Cruzada - Fortalezas y Amenazas	104
Tabla 33 Matriz FODA Cruzada - Debilidades y Amenazas	105
Tabla 34 Priorización de Fortalezas	106
Tabla 35 Priorización de Debilidades	106
Tabla 36 Priorización de Oportunidades	107
Tabla 37 Priorización de Amenazas	107
Tabla 38 Estrategias por objetivos	110

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo A Instrumento ó Encuesta sobre Transferencias Interbancaria a clientes de Caja Arequipa	149
Anexo B Matriz de Validación	151
Anexo C Validación Juicio de Expertos	153
Anexo D Matriz de Consistencia	162
Anexo E Determinación de la Fiabilidad métrica de las dimensiones de estudio	164
Anexo F Tablas de resultados de las encuestas	172
Anexo G Analisis Cuantitativo	172
Anexo H: Resultados del análisis Interno - Modelo 7s	213
Anexo I: Resultados del análisis Externo: Entorno General y específico	215

## INTRODUCCION

La tecnología aplicada a las finanzas ha ayudado a digitalizar muchos procesos, ha cambiado la forma de gestionar recursos, ha obligado a las empresas a reinventarse para ser más productivas, pero sobre todo ha facilitado la vida diaria de los usuarios dando mayor acceso y disponibilidad en el uso de servicios y productos financieros

Los eventos de la banca tradicional durante los últimos 10 años son quizás más significativos que los eventos del siglo pasado, comenzando con la crisis financiera en los Estados Unidos (burbuja inmobiliaria), posteriormente en el 2020 con la aparición de la pandemia (COVID-19), la cual cambio radicalmente la forma en que desarrollábamos nuestras vidas; las crisis generan cambios sociales, y uno de los principales cambios que hemos experimentado desde entonces ha sido la digitalización y la interacción global seguido del auge de las redes sociales, uso de plataformas y herramientas tecnológicas.

Las medidas de confinamiento producto de la pandemia, han generado cambios en la forma en que las personas administran sus finanzas, los clientes encontraron en los canales digitales las soluciones que necesitan para cumplir con sus obligaciones financieras y cuidar su salud al mismo tiempo, acelerar el acceso a la banca crea muchas oportunidades, pero también plantea desafíos, especialmente para un país tan diverso como Perú, donde la inclusión financiera sigue siendo baja.

Las transferencias electrónicas permiten al usuario de una entidad financiera realizar pagos o enviar fondos desde su cuenta a una cuenta en otro banco, evita exponerse a riesgos de robo, asalto o pérdida de recursos y además ahorra tiempo y dinero, con las transferencias electrónicas ya no se tiene que hacer cola en el banco para retirar dinero, llevarlo a otro banco y hacer cola nuevamente para depositarlo en la cuenta del beneficiario, esta investigación se preocupa en buscar estrategias que permitan a los usuarios de Caja Arequipa beneficiarse con el uso de las transferencias electrónicas, analizando factores relacionados a su uso, así como factores internos y externos.

El cumplimiento del objetivo principal del estudio de proponer un plan estratégico operativo para promocionar las operaciones de transferencias interbancarias en Caja Arequipa, conllevó a realizar previamente una revisión del entorno interno y externo, así como la identificación

de las bondades y debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, que permitieron establecer tanto los objetivos estratégicos como las estrategias a seguir para el propósito de mejorar el número de operaciones de transferencias interbancarias.

El plan propuesto se fundamenta en la revisión de la estructura organizacional y del mercado y toma en cuenta las perspectivas de un Balanced Score Card, presentando en consecuencia cinco capítulos desarrollados como son: Capítulo I Problema de investigación, donde se aborda el aspecto metodológico con protocolos de rigor científico; Capítulo II Marco teórico, en el cual se incluyen revisiones teóricas y antecedentes investigativos de rigor; Capítulo III Marco metodológico, en el que se ve aspectos que se sirvieron de guía al trabajo de investigación, enmarcado también en estudios de investigación científico ceñidos a los lineamientos del APA; Capítulo IV Marco referencial de la institución estudiada, en la que se abordan aspectos como antecedentes, detalle de productos y servicios y ubicación; Capítulo V Resultados, en el que se incluyen los análisis de los procedimientos realizados según las variables, indicadores y objetivos planteados; Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Enunciado del problema**

Bajo nivel de operaciones de Transferencia Interbancaria en la Caja Arequipa, Arequipa 2019.

##### **1.1.1. Fundamentación del problema**

El directorio del Banco Central de Reserva del Perú ó BCRP, estableció el Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación como parte de la reforma del sistema de pagos peruano, así como el Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito.

Dada la situación actual en la que el mundo se encuentra, ante el temor de un posible contagio se ha dado un incremento acelerado en la oferta de servicios digitales, el efectivo ha perdido atractivo como medio de pago lo cual representa una gran oportunidad para avanzar en inclusión financiera. Al respecto, para que este nuevo ecosistema digital continúe creciendo es importante ampliar la oferta de productos y servicios financieros conociendo las necesidades que surgen a diario y que sean útiles para nuevos usuarios.

La presente propuesta de plan estratégico, plantea la formulación de determinadas estrategias que llevan a Caja Arequipa a desarrollar ventajas competitivas que se adhieran con la coyuntura actual (Covid-19), lo que ha generado una evolución en el desarrollo de esta propuesta y permite generar valor de manera sostenible en la actualidad y a futuro, esencialmente el problema de Caja Arequipa es el poco uso por parte de los clientes de los diferentes canales que ofrece la entidad. Realizar transferencias interbancarias a través de los diferentes canales ayuda a minimizar tiempos y riesgo, es decir, los clientes de Caja Arequipa no conocen en su totalidad la diversidad de beneficios que otorga tener una cuenta con la entidad, y esto ha motivado a desarrollar la siguiente propuesta que busca no solamente incrementar el uso de transferencias interbancarias, sino permitirá también la difusión del uso de otros canales en los cuales puede realizar diferentes transacciones para reducir el riesgo de traslado de

efectivo, minimizar el tiempo de la transacción y sobretodos en esta época de pandemia proteger su salud.

Analizando la situación actual del cliente de Caja Arequipa con la postura del año 2019, el cliente se ha interesado más por el uso de canales electrónicos que minimicen el contacto con otras personas, pero muchos clientes por razones de desconfianza, desconocimiento, inseguridad o temor, aún no se encuentran totalmente familiarizados y optan por hacer sus operaciones de forma tradicional, con esta propuesta de plan lo que se pretende es aumentar el porcentaje de clientes que logre utilizar las transferencias interbancarias a través de los diferentes canales alternativos que pone a disposición Caja Arequipa (Appø, Homebanking, cajero corresponsal, entre otros).

Con esta propuesta de valor sostenible, el plan estará basado en el diseño, posicionamiento y conocimiento (**Mintzberg, 1998**) el propósito esencial del presente plan está motivado por el diagnóstico que se realizó a los clientes de Caja Arequipa y con esto se evidenció los cambios que urgían realizar, esto a partir de un análisis externo e interno, considerando que las micro y pequeñas empresas son nuestros clientes potenciales y de acuerdo al contacto directo que se tiene con cada uno de ellos, al momento de efectuar los diferentes créditos solicitados, se plantea poner en marcha y afirmar el diseño posicionamiento y conocimiento primordialmente como una preocupación del entorno social frente a la coyuntura actual no prevista, actual, en la cual nos desarrollamos.

Esta propuesta está basada en un conocimiento profundo de nuestros clientes, para que partir de esto se construyan nuevas capacidades dirigidas a cumplir con esta propuesta de valor estratégico.

Para fines de realizar operaciones de transferencias interbancarias, las entidades participantes deberán contar con recursos disponibles suficientes para asegurar el pago de la posición neta deudora que les corresponda como resultado de la compensación en la que participan, contar con infraestructura de sistemas, software y demás especificaciones técnicas que se requieran para participar en el proceso de canje y compensación de cada instrumento compensable, así como garantizar la fidelidad de la información procesada, asegurar la plena

disponibilidad de sus centros de transmisión durante los días y horas hábiles establecidos para el proceso de canje y compensación. **(BCRP B. C., Circular N° 022-2000-EF/90, 2000).**

Los clientes que originan una transferencia de fondos son las personas naturales o jurídicas que posean una o más cuentas en la entidad participante en la que se origina la transferencia, quienes disponen efectuar una transferencia de crédito a favor de un cliente receptor en una entidad participante receptora.

Los clientes son el principal activo de Caja Arequipa, al cierre de diciembre del año 2018 contamos con más de 384 mil clientes de créditos y 963 mil clientes de Ahorros, nuestra cartera se concentra principalmente en clientes de micro y pequeña empresa (MYPES), que en conjunto representaron el 71% de participación y que son la motivación de esta investigación. ( **Memoria Anual Caja Arequipa, 2018**)

Con esta investigación lograremos conocer las razones por las que muchos de los clientes no utilizan operaciones de transferencias interbancarias, como pueden ser: desconfianza, falta de difusión, desconocimiento al manejo de herramientas como el internet o el aplicativo móvil, deficiencias en el sistema entre otros.

Por otro lado, la Cámara de Compensación Electrónica (CCE) es una entidad patrocinada por los bancos que provee servicios y compensación de canje, compensación de cheques y transferencias interbancarias entre entidades financieras, evitando el traslado de dinero físico, permitiendo que los clientes de los bancos transfieran montos hasta un límite por tipo de moneda, establecido por el BCRP, llegando a alcanzar en el 2020 más de un millón de transferencias interbancarias mensuales.

En este sentido podemos indicar que Caja Arequipa se encuentra en un porcentaje reducido en cuanto al uso de transferencias interbancarias mensuales, comparándola con otras entidades que participantes en la CCE.

La Cámara de Compensación Electrónica S.A. (CCE), tiene actualmente en funcionamiento dos sistemas de compensación de instrumentos de pago de bajo

valor: uno para compensar y liquidar cheques y el otro para compensar y liquidar transferencias de crédito. **(BCRP, 2020)**

Las entidades que reciban autorización del BCRP, pueden acceder a los servicios de Canje y Compensación, cuya participación puede ser directa o indirecta, con arreglo a lo establecido por el BCRP, quien asignará un código de identificación a cada Entidad, las Transferencias Inmediatas se orientan a proporcionar una mayor eficiencia y seguridad en los pagos de bajo valor, por lo que resulta conveniente su inclusión como nuevo instrumento compensable en la normatividad vigente. **(BCRP B. C.)**

La Transferencia Interbancaria es una operación que consiste en que una persona llamada òordenanteö, da orden a una Entidad Financiera para que esta, pase parte de sus fondos a otra cuenta bancaria de la misma u otra persona que tiene en otra entidad financiera, denominado òbeneficiarioö. Ambas personas pueden ser naturales o jurídicas.

Según Andrés González Gallardo (2014), Gestión Operativa de Tesorería; una Transferencia Interbancaria, es una orden de pago para transferir fondos a favor de la cuenta de un beneficiario; el òordenanteö tiene que disponer necesariamente de fondos suficientes en su cuenta, por lo que, a diferencia del cheque, no existe el riesgo de rechazo por falta de fondos. Además, a través de este instrumento, el cliente de un banco puede transferir fondos desde su cuenta hacia la cuenta de un beneficiario en otra entidad bancaria, sin necesidad de trasladar el efectivo desde su banco al banco del beneficiario.

Las modalidades de transferencias interbancarias se dan según el ámbito espacial y se utilizan para identificar el tipo de tarifa en función del criterio plaza, como: transferencias misma plaza, transferencias otras plazas y transferencia plaza exclusiva. También se clasifican según el tipo de operación a ser procesado, tales como: Transferencias ordinarias, que permiten transferir dinero de una cuenta de origen en un banco a una cuenta de destino de otro banco, transferencias de pago de haberes, que se emplean para el pago de remuneraciones, pago a proveedores del sector privado y sector público, pago a cuenta tarjetas de crédito, que permite pagar obligaciones de crédito contra otra entidad financiera mediante

una tarjeta de crédito, validación CCI/DOI, que es un tipo de transferencia no monetaria, generalmente empleada para el pago de proveedores del estado en la cual se valida si el CCI de la entidad destino es correcto; según el plazo de compensación, las transferencias pueden ser diferidas, cuya demora dependerá del turno en la cual se haga la transferencia y las inmediatas, que se liquidan en menos dos minutos en el banco destino. **(BCRP B. C., Sistema de pagos de Cámara de Compensación Electrónica)**

### **1.1.2. Descripción del problema**

En el contexto del Sistema Financiero Peruano, se tiene establecido como alternativas de operaciones de envío de fondos, las transferencias interbancarias en las modalidades ñinmediataö y ñdiferidaö, las mismas que se rigen bajo el reglamento de transferencias interbancarias emitido por el BCRP.

Una Transferencia Interbancaria, es un tipo de operación que permite el envío de fondos, mediante una institución financiera denominada entidad generadora a otra denominada entidad receptora por disposición o instrucción de una persona natural o jurídica que viene a ser el cliente, a favor de la misma persona o de otra, en el ámbito nacional.

Las operaciones de trasferencias interbancarias buscan principalmente reducir tiempos de demora en los envíos de efectivo, minimiza riesgos de pérdida por actos delictivos, facilita la ejecución de la operación desde el domicilio, oficina o centro laboral a través de medios electrónicos o denominados Banca Electrónica, en la que intervienen las instituciones del mercado monetario, como Bancos Comerciales y Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. **(BCRP B. C., Sistema de pagos de Cámara de Compensación Electrónica)**

Ante el incremento de robos a personas, tras retirar dinero en efectivo de agencias o cajeros bancarios, el sistema financiero peruano ofrece una amplia variedad de alternativas para que los peruanos eviten riesgos que se generan por portar o transportar importantes cantidades de dinero en efectivo, ñLas más simples, seguras y rápidas modalidades son las transferencias interbancarias. Como referencia histórica, podemos mencionar que en el año 2018 se han realizado 22,871 millones de transferencias interbancarias, sin embargo, los

bancos y cajas vienen trabajando para que esta cifra se incremente sostenidamente en el corto y mediano plazo", refirió César Ferreyros, Gerente General de la CCE.

De acuerdo a un reciente estudio de mercados realizado por Arellano Marketing; el 77% de las personas llevan el dinero físicamente en su bolsillo desde una institución financiera a otra, asumiendo los riesgos que ello conlleva, mientras que sólo el 23% decide realizar una transacción segura con cheques o Transferencias Interbancarias. **(Gestión, 2015)**

El presente año trajo consigo un potencial foco de contagio de un virus (Covid-19) del que aún no tenemos alguna respuesta de solución inmediata, por lo tanto, enfrentamos 2 problemas importantes que solucionar con esta investigación, uno es la propagación del virus al realizar transacciones presenciales y el segundo esta evaluado por la cantidad de riesgo delictivo que implica trasladar dinero en efectivo, que es bastante considerable.

"El potencial foco para la delincuencia es justamente ese 77% de personas que optan por llevar su dinero en efectivo de un banco o caja a otro; por ello, estamos comprometidos en brindar una mayor educación financiera para los usuarios y así contribuir en la reducción de las estadísticas de robo; un reto que todos debemos asumir", refirió César Ferreyros, Gerente General de la CCE. **(Gestión, 2015)**

Hoy existen diferentes alternativas para evitar que el público movilice efectivo de un lugar a otro, entre las más "populares" y fáciles de usar se encuentran los cheques de gerencia, las transferencias entre cuentas del mismo banco y las transferencias interbancarias, cuyos costos no son muy elevados y que no superan lo que nos demandaría el costo de un taxi promedio.

Las transferencias interbancarias, permiten a un usuario con una cuenta en un banco o caja "A" transferir dinero a un usuario con una cuenta en un banco o caja "B" de forma segura, según datos de la Cámara de Compensación Electrónica, entidad encargada de dichas transferencias; este tipo de operaciones han venido creciendo a un ritmo de 30% anual en los últimos cinco años. **(CCE, Memoria Anual CCE, 2018)**

En ese contexto, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito ó Caja Arequipa, tiene implementado el sistema que le permite llevar a cabo operaciones de transferencias interbancarias inmediatas y/o diferidas en los diferentes horarios y turnos del día, contando para ello, con su sede principal y oficinas sucursales a nivel regional y nacional, habiendo dotado para tales fines softwares, personal capacitado, equipos, convenios con la Cámara de Compensación y con diferentes instituciones financieras; sin embargo, el crecimiento de sus operaciones de transferencias interbancarias, no se viene dando en línea con el crecimiento de éste tipo de operaciones ejecutadas por el sistema financiero a nivel nacional; es decir, el crecimiento a nivel nacional es más significativo que el que viene logrando Caja Arequipa, aspecto que viene implicando la subutilización de sus sistemas electrónicos, el desaprovechamiento de imagen, cobertura y posicionamiento de liderato, que alcanzó en los últimos años a nivel del sistema micro financiero en la Región Sur del País.

El nivel conservador en el número de operaciones y transferencias interbancarias en el ámbito de los clientes de Caja Arequipa, pueden deberse a diferentes factores, tales como desconocimiento de la eficacia de éste tipo de operaciones, falta de cultura en el manejo de transferencias interbancarias, por lo que una alternativa para generar interés en los clientes y fortalecer el nivel de operaciones de este tipo, es desarrollar planes y estrategias a fin de persuadir al cliente en materia de rapidez, eficacia, eficiencia, seguridad y el uso de tecnologías de información.

La evolución de operaciones de transferencias interbancarias inmediatas y diferidas realizadas por la Caja Arequipa, muestran comportamientos disimiles a las realizadas a nivel nacional, evidenciando grados de asociación estadística muy bajas, constituyendo factor del sustento del problema y de la justificación del estudio, así tenemos que en el caso de las transferencias diferidas desde el año 2014 al 2021 se observó un crecimiento del 329% en las entidades financieras participantes en la CCE, sin embargo el crecimiento de Caja Arequipa fue de 188% y en el caso de las transferencias inmediatas desde el año 2016 al 2021 se observó un crecimiento de 169.81 veces en las entidades financieras participantes en la CCE, sin embargo el crecimiento de Caja Arequipa fue de 96.59, situación

que no hace más que corroborar la justificación de llevar a cabo, un estudio que este orientado a la mejora en la captación de mayor número de operaciones interbancarias.

La preocupación por parte de los directivos de la institución, respecto a los niveles de crecimiento de transferencias interbancarias, que no van a la par con el crecimiento que corresponde al Sistema Financiero a nivel nacional, se ve evidenciado en datos estadísticos detallados en el Anexo G , tanto para el caso de transferencias inmediatas como para transferencias diferidas, así como la sub utilización de tecnología de punta, costo mano de obra por servicio de atención al cliente, incremento de personal, equipos, planillas, congestión de oficinas, entre otros inconvenientes.

Contextualizando la problemática que hoy vivimos y haciendo referencia al año 2019, tenemos en general, en el Sistema Financiero un incremento en el número de operaciones de este tipo, básicamente por la coyuntura actual que nos tocó vivir, sin embargo, hay un gran porcentaje de clientes que siguen realizando operaciones de forma tradicional esto está demostrado por la afluencia de clientes a las agencias de Caja Arequipa, es decir, aún no utilizan canales digitales, para transferir sus fondos y ésta sería una gran oportunidad para educar, comunicar, informar y familiarizar al cliente con los beneficios en el uso de estos canales alternativos.

Actualmente, urge la necesidad de usar canales digitales que permitan transferir fondos por lo que esta investigación pretende generar un aporte mayor que conlleve al diseño, posicionamiento y conocimiento de las transferencias interbancarias, ya que estas operaciones generadas desde las cuentas de nuestros clientes no sólo son usadas para su propio negocio que es la fuente de ingresos, sino que también, pueda utilizar aplicativos móviles, home banking para evitar llevar efectivo, reduciendo al mínimo el contacto y el riesgo a la exposición, realizando operaciones de pago a sus proveedores, recibir el pago por la venta de sus productos, así como para los servicios esenciales como servicios de agua o luz, alquileres, pago por la compra de un inmueble, o un pago hipotecario, etc.

Caja Arequipa ha establecido planes de acción de corto y mediano plazo para prevenir contingencias en función de los niveles de riesgo, entre ellas, fortalecer la infraestructura tecnológica, mejorar la ciber seguridad, incrementar la

capacidad de monitoreo, entre otros, con el objetivo de asegurar el funcionamiento óptimo de canales digitales de atención. (Caja Arequipa, 2018)

### **1.1.3. Formulación del problema**

¿Cuál es la Propuesta de Plan estratégico para la Promoción de Transferencias Interbancarias en la Caja Arequipa, 2019?

#### **a. Sistematización del problema**

1. ¿Cuál es la percepción de la población de estudio, sobre los factores que influyen en las Transferencias Interbancarias en Caja Arequipa?
2. ¿Cómo es el entorno interno y externo de las Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa?
3. ¿En qué consiste el Plan operativo para la Promoción de Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Formular una Propuesta de Plan Estratégico para la Promoción de Transferencias Interbancarias en la Caja Arequipa, Arequipa 2019.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Conocer la percepción de la población de estudio, sobre los factores que influyen en las Transferencias Interbancarias en Caja Arequipa.
2. Analizar el entorno interno y externo de las Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa.
3. Proponer un Plan Operativo para la Promoción de Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa.

## **1.3. Delimitación del problema**

Considerando las características vinculadas a dirección, manejo empresarial y al propósito del estudio, orientado a impulsar actividades propias de una entidad financiera;

el ámbito al que pertenece el problema de investigación, corresponde al campo de Gestión Empresarial, al área de Finanzas y como línea del problema Transferencias Interbancarias.

#### **1.4. Variable de la investigación**

**VI:** Propuesta de Plan Estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias.

##### **Dimensiones**

- Factores de influencia en las Transferencias Interbancarias.
- Análisis estratégico.
- Plan Operativo de Promoción.

### 1.4.1. Operacionalización de variable

**Tabla 1**

*Operacionalización de variable Plan Estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias*

Dimensión	Indicador	Ítems
Factores de influencia en las Transferencias Interbancarias	Cultura Financiera	1, 2, 3, 4, 5
	Desconfianza	6, 7, 8
	Medios electrónicos	9, 10
	Difusión	11, 12
	Ventajas	13, 14, 15, 16, 17
	Desinterés	18, 19
	Riesgos	20, 21, 22,
	Costos	23, 24, 25
	Informalidad	26, 27, 28
	Temor	29, 30
	Opciones	31, 32
	Análisis FODA	Matriz FODA
	Análisis PESTEL	Análisis ámbito Político
		Análisis ámbito Económico
		Análisis ámbito Social
		Análisis ámbito Ecológico
		Análisis ámbito Legal
Análisis estratégico	Análisis 5 fuerzas de Porter	Poder de negociación de clientes
		Poder de negociación de proveedores
		Amenaza de nuevos competidores entrantes
		Amenaza de productos sustitutos
		Rivalidad entre los competidores
	Análisis de la 7s	Estilo (Style)
		Personal (staff)
		Sistemas (Systems)
		Estrategia (Strategy)
		Estructuras (Structure)
		Habilidades (Skills)
		Valores compartidos (Shared values)
Plan de Promoción	Objetivos estratégicos	
	Estrategias	Matriz: Maxi - Maxi, Mini - Maxi, Maxi - Mini, Mini - Mini
	Plan de acciones	
	Metas	
	Indicadores	
	Difusión y publicidad	

*Fuente: Caja Arequipa, Cámara de Compensación, SBS, BCRP ó Elaboración: Propia.*

**a. Definición conceptual de la variable Plan Estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias**

Un Plan Estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas sostenibles a lo largo del tiempo, sirve para determinar el rumbo de las acciones de una organización basado en la misión y visión (Lumpkin y Dess, 2003). En el caso de estudio, considerando que la variable está referida a un Plan Estratégico de Transferencias Interbancarias, podemos señalar que ésta se define como una transacción de transferencia de dinero a través de una entidad financiera a favor de un beneficiario.

**b. Definición operacional de Plan Estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias**

Para Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa, cuya elaboración, toma en cuenta un diagnóstico de factores del entorno interno y del entorno externo de la organización, así como el establecimiento de estrategias, plan de acciones y sistemas de medición de metas; en tanto que, las Transferencias Interbancarias, operativamente podemos definir las como operaciones que realiza una persona para trasladar fondos de una cuenta propia a otra cuenta propia o a una cuenta de terceros en otra institución a nivel nacional, para cuyo fin se requiere contar con fondos suficientes y que se cuente con el Código de Cuenta Interbancario o CCI del beneficiario, operación que se puede realizar desde el centro de trabajo, domicilio y/o misma institución.

### 1.4.2. Variables de control

**Tabla 2**

*Variables de Control*

Variable	Tipo
Distrito de residencia	
Edad	
Género	
Grado de instrucción	Discreta
Tipo de cliente de Caja Arequipa	
Tipo de cuenta que tiene con Caja Arequipa	

*Fuente: Instrumento de encuestas - Elaboración Propia.*

### 1.5. Hipótesis de la investigación

Considerando que el estudio propuesto es univariable y de nivel descriptivo - aplicativo, correspondería una hipótesis descriptiva.

Es posible formular una Propuesta de Plan Estratégico para la Promoción de Transferencias Interbancarias en la ÷Caja Arequipaö, Arequipa 2019.

### 1.6. Justificación de la investigación

En la actualidad, el mundo entero se encuentra familiarizándose con las transferencias interbancarias que se promueven a nivel internacional, nacional y local, esto con mayor recurrencia en países desarrollados y a nivel nacional; tenemos una evolución de transferencias interbancarias cuyo crecimiento se encuentra limitado a entidades bancarias, marcando un gran contraste con las realizadas desde financieras o cajas municipales.

Desde la perspectiva de la población nacional, regional, y local y en particular de los clientes de Caja Arequipa, existe un problema crucial en el ámbito social, debido al incremento de la inseguridad que se vive diariamente, con hechos como robos, reglajes, asaltos y en algunos casos muertes, generados por la delincuencia, inseguridad y falta de normativas para mitigar estos hechos delictivos; situación que en la mayoría de los casos se vincula a aspectos económicos (asaltos por dinero), por lo que parte de la argumentación de sustento de éste estudio, es contribuir con la seguridad de entrega de dinero a través de trasferencias interbancarias.

La Caja Arequipa, ha mostrado un crecimiento sostenido de captación y colocación de fondos, principalmente en el ámbito del Sector Microfinanciero, tanto a nivel regional como a nivel nacional, lo que la ha llevado a ubicarse en posiciones expectantes del mercado financiero.

Actualmente Caja Arequipa ha basado su interés en la prevención, reduciendo la exposición al contagio de sus clientes, cuidando su seguridad motivado por la pandemia actual (Covid-19) y por ende el riesgo por actos delictivos.

El ranking de cajas Municipales ha ido evolucionando año a año, debido a factores internos y externos que influyen positivamente en los indicadores de estas entidades.

Equilibrium del Work Bank, define las microfinanzas, como la prestación de servicios financieros a personas de bajos ingresos, término estrechamente vinculado a los micro créditos, pero ampliado para incluir una variedad de servicios como ahorros, seguro, pagos, remesas, etc.

Las entidades micro financieras en el país, han adquirido mayor relevancia en los últimos años dentro del Sistema Financiero, siendo que más del 60% de los deudores del Sistema Regulado y Supervisado por la Súper Intendencia de Banca y Seguros y APF (SBS), pertenecen a éste sector de entidades.

La evolución favorable de colocaciones del Sistema Micro Financiero, mantuvo un crecimiento de dos dígitos desde el 2016 al 2018, registrándose un incremento inter anual del 10.1% a setiembre del 2018, impulsado principalmente por las Cajas de Ahorro y Crédito, cuyo volumen de cartera reflejó un incremento de S/. 1 676 millones, seguida de las Financieras con S/. 1 459 millones y Mi Banco con S/. 648 millones. El número de deudores por su parte, registra un crecimiento del 10.9%, resaltando el comportamiento de las CRAC's y EDPYME's, al registrar disminuciones en número de deudores, pero crecimiento en colocaciones, lo que resulta un mayor crédito promedio. **(BCRP, 2020)**

De la revisión de la cartera de créditos por sector económico, se observa que en la CMAC y CRAC's y Financieras, la mayor concentración se registra en el sector comercio. Caso particular es el de las EDPYME's, donde las colocaciones se concentran principalmente en créditos de consumos.

La crisis sanitaria por la Covid-19, no solo está cambiando nuestra forma de relacionarnos con las personas, también está generando cambios en nuestras costumbres y formas de consumo y sobre todo ahorro. Las Instituciones Financieras se adaptan a los cambios que requiere el entorno, muchas personas están accediendo a liquidez debido al retiro autorizado de su AFP, CTS y diferentes subsidios que otorga el Estado, por lo que, las entidades están ofreciendo productos que se adecúen a esta situación. En Caja Arequipa se viene promocionando productos digitales, en beneficio de la población y para prevenir el riesgo de contagio de la población arequipeña, como es el caso de aperturas de depósitos a plazo fijo a tasas competitivas, asimismo, se promociona la apertura de cuentas de ahorro digitales con tasas atractivas respecto al promedio del mercado, en las cuales muchos de nuestros clientes reciben montos disponibles que son transferidos por las AFP, el disponible de su CTS, como también la recepción de subsidios por parte del Estado a personas naturales y jurídicas.

En razón de buscar y mantener el posicionamiento conseguido, la Caja Arequipa tiene dentro de sus líneas de operaciones financieras, las transferencias interbancarias, cuyo nivel de operaciones ha tenido crecimientos muy conservadores en relación al comparado con el crecimiento del sistema financiero a nivel nacional, a pesar de contar con sistemas, equipos y personal capacitado para atender éste tipo de operaciones y el desaprovechamiento de imagen, cobertura y posicionamiento.

En el contexto actual, donde las nuevas tecnologías han irrumpido con fuerza, lo digital es sinónimo de inmediato. La vida en tiempo real es ya una realidad y cobra mayor importancia en el mundo empresarial. Poder realizar pagos en cualquier momento y de manera inmediata supone un paso de gigante para las empresas porque les permite ser más eficientes en sus procesos y reducir sus costes de financiación. Las transferencias desencadenan transacciones instantáneas y rápidos procesos de facturación, lo que impacta muy positivamente en el día a día de los negocios. Y especialmente para las empresas, el tiempo es oro.

Estamos viendo los primeros pasos en los pagos en tiempo real: solo transferencias, operaciones individuales, con límites de importe y con alcance geográfico limitado, pero irá adquiriendo mayor importancia a lo largo de los próximos años haciéndose sostenible en el tiempo, a medida que se vayan incorporando más países y bancos, Las transferencias son mucho más que una versión más rápida de los pagos estándar: tienen el

potencial de modificar drásticamente la forma en que consumidores y empresas interactúan hoy, facilitando el día a día de sus negocios.

En ese marco, Caja Arequipa requiere de un Plan orientado a promover e impulsar el número de operaciones de transferencias interbancarias, lo que le permitirá aprovechar tanto su imagen, así como la oportunidad de ampliar su cobertura y optimizar costos fijos, fortaleciendo en ese sentido, su posicionamiento de líder en la Región Sur del Perú.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

De la búsqueda sobre trabajos de investigación realizados, tanto en el ámbito local, nacional e internacional, tenemos que el presente apartado está centrado en la compilación literaria de un conjunto de investigaciones y estudios relacionados con el tema en desarrollo, los cuales dan soporte a la realización del presente trabajo de investigación.

##### 2.1.1. A nivel Internacional

(Morales, 2008), en su tesis titulada "Principales ventajas y beneficios que ofrece el uso de transferencias electrónicas de fondos y dinero electrónico a las empresas", presentada a la universidad de Sotavento, A.C. México, para optar el título de licenciado en contaduría, siendo su objetivo general el de mostrar que el uso de las transferencias electrónicas de fondos, puede generar ventajas y beneficios a las empresas que las utilizan, el tipo de estudio propuesto es no experimental de tipo transversal, tomaron una muestra de 40 empresas, para la selección de la muestra se consideró el uso de transferencias electrónicas basándose en el porcentaje de las empresas que utilizan los servicios de banca electrónica.

Del análisis desarrollado en la tesis, se han formulado las siguientes conclusiones: las transferencias electrónicas de fondos y el uso de dinero electrónico es una práctica que es regular y sistemática para algunas empresas de gran tamaño, mientras que las otras empresas de menor tamaño no es común su uso, estas empresas que no utilizan este sistema, no se han dado cuenta de que ayuda de gran manera, a reducir riesgos de manipulación en el manejo de las cuentas de algún beneficiario, reduciendo los costos y agilizando los procesos, se debe implementar en la mayoría de las empresas un verdadero plan de trabajo que incluya el manejo de transferencias electrónicas de fondos, sin importar el giro y tamaño de cada una de ellas, esto permitirá que la economía de las empresas de la ciudad y de la región sean competitivas y rentables, lo que da como resultado una empresa que perdure, con un mayor futuro y prosperidad; esto es muy importante para los clientes y proveedores, les da mucha confianza de hacer negocios con este

tipo de empresas así mismo, recomiendan utilizar en la mayoría de las empresas, el uso del dinero electrónico ya sea en promociones como una manera de mercadotecnia o bien como una forma segura de utilizar el dinero.

(**Mishelle, 2021**) en su tesis titulada "Análisis de las estrategias de comunicación para el uso de canales virtuales bancarios ante el Covid 19 en la ciudad de Guayaquil" presentada a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - Ecuador, facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Empresariales, la cual fue presentada para optar al grado de Licenciado en Marketing, siendo su objetivo general analizar las estrategias que utilizaron las entidades financieras para el uso de los canales virtuales ante el Covid-19 en la ciudad de Guayaquil, asimismo investigar cualitativa y cuantitativamente, dando a conocer los factores que inciden en el uso de los canales virtuales, así como, los factores que influyen en los clientes a la hora de tomar las decisiones de uso de estos canales, el tipo de investigación es exploratoria y descriptiva de enfoque mixto, para lo cual se realizó una encuesta a 385 personas, determinando que el 42.08% que usa canales virtuales corresponden a personas que se encuentran en un rango de 18 a 30 años, así mismo se determinó que existen usuarios que aún sienten mayor seguridad acudiendo personalmente al Banco, en este caso, el 73,5% de los encuestados indicaron que por falta de conocimiento no hacen uso de la Banca por Internet y el 61,8% solicita que realicen mayor publicidad acerca de las bondades del uso de canales electrónicos.

(**Leal, 2012**), en su tesis titulada "Impacto de la Banca Electrónica en el rendimiento y perfil de riesgo de la Gestión Bancaria de Banesco, Banco Universal", presentada a la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Venezuela, trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Gerencia Financiera siendo su objetivo general determinar el impacto de la Banca Electrónica en el rendimiento y perfil de riesgo de la gestión bancaria de Banesco, Banco Universal, con el propósito de evaluar los efectos de la introducción de nuevas tecnologías, en este caso de la Banca Electrónica, se desarrolla una investigación descriptiva bajo un diseño de campo, el caso que ocupa este proceso investigativo tiene una población conformada por Diez (10) personas, distribuidas en los niveles gerenciales y operativos, del

desarrollo operacional de los objetivos del presente trabajo, se concluye que si bien el cambio de la banca tradicional a la banca electrónica ha sido un proceso lento, debido a la resistencia de los clientes debido a diversos factores como la inseguridad, el temor, el desconocimiento de los canales, entre otros; sin embargo, la masificación ha superado las expectativas que se plantearon inicialmente, en Latinoamérica apenas se está iniciando a esta nueva dimensión de servicios financieros y bancarios en comparación con Europa, Asia y Norteamérica que tienen más años de experiencia en el uso de la banca electrónica.

(Cornejo, 2019), En su tesis titulada "Los sistemas de pago del Banco Central del Ecuador como promotor de la inclusión financiera y bancarización, periodo 2011 ó 2016", presentada a la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Facultad De Economía, para optar el título profesional en Economía, siendo su objetivo general describir la condición en la que se encuentran los sistemas de pago del Banco Central y examinar de qué manera los programas implementados por este ente a través de los sistemas de pago fomentaron la inclusión financiera y bancarización de la población económicamente activa el periodo 2011-2016. La presente investigación es de carácter descriptivo con un enfoque mixto tanto cualitativo como cuantitativo.

Concluyendo en cuanto a los sistemas de pago distintos al LBRT, se puede mencionar que dentro de los países cada sistema tiene una funcionalidad distinta, sin embargo, en el caso de Colombia y Perú en su mayoría los sistemas de pago de bajo valor se encuentran administrados por el sector privado, como en el caso de Perú que es administrado por la Cámara de Compensación Electrónica, los cuales han experimentado un crecimiento considerable y por ello la importancia de su estudio.

### **2.1.2. A nivel nacional**

(Acosta, 2020), en su tesis titulada "Influencia de los factores del Modelo TAM en la intención de uso del YAPE", presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, cuyo objetivo general fue Identificar qué factor del Modelo TAM influye en la intención de uso del aplicativo móvil Yape.), asimismo se identificó el

nivel de influencia de cada uno de los factores del modelo TAM en la intención de uso del aplicativo Yape corresponde, el tipo de estudio propuesto es cuantitativo del subtipo transversal, en cuanto a la selección de la muestra, se consideró a aquellos clientes del BCP que no utilizan el aplicativo móvil Yape. Aplicando una encuesta a 408 clientes, obteniendo como conclusiones las siguientes; el factor del modelo TAM que más influye en la intención de uso del aplicativo Yape es la Compatibilidad con el Estilo de Vida, con la cultura de cada persona. Es decir, el uso del aplicativo se incrementará en cuanto el BCP enfoque su estrategia de satisfacer las necesidades asociadas al estilo de vida y cultura de los usuarios. Se determinó que las personas de 56 años a más presentan mayor resistencia al uso de nuevas tecnologías, como el aplicativo, este grupo de personas representa el segmento que no encuentra comodidad en la digitalización, siendo las mujeres las que presentan menor intención de uso del aplicativo.

**(Hernandez A. K., 2017)**, En su tesis titulada "El desarrollo de la banca electrónica y la aceptación de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos del Perú", presentada a la Universidad San Ignacio de Loyola en la facultad de Ciencias Empresariales, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el desarrollo de la banca electrónica y la aceptación de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos del Perú, asimismo determinar la influencia de los niveles de educación financiera de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos del Perú en el desarrollo de la banca electrónica, corresponde a un tipo de investigación no experimental, de tipo descriptivo correlacional para lo cual se encuestó a 385 de los 4 principales bancos del Perú, hombres y mujeres residentes en Lima Metropolitana, pertenecientes a sectores socioeconómicos A, B, C; y que tengan un rango de edad entre 25 y 64 años., obteniendo como conclusiones las siguientes:

La incorporación de la banca electrónica es una estrategia innovadora implementada por las principales entidades bancarias del Perú; sin embargo, actualmente no se tiene la aceptación necesaria por parte de los clientes, los encuestados tienen un rango de edades entre 25 y 64 años sin embargo, el usuario promedio de banca electrónica tiende a ser una persona más joven con edad

comprendida entre 25 y 44 años (64% de encuestados). Esta característica se ha posicionado fuertemente y responde a la dificultad que tienen las personas con un rango de edad más alto a adaptarse a la tecnología, así mismo concluyen que más de la mitad de los encuestados declara no haber recibido información directa por parte de su principal entidad bancaria sobre cuáles son los servicios que brinda por internet, la educación financiera es más importante en nuestra actualidad, que en épocas pasadas, debido al acelerado crecimiento de los mercados financieros y a la existencia de productos financieros más numerosos y más complejos.

(**Méndez, 2018**), en su tesis titulada "Plan Estratégico para la empresa de Transferencia de fondos Red Perú Mundo" presentada a la Universidad San Ignacio de Loyola ó Perú, Facultad de Ciencias Empresariales, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de empresas, cuyo objetivo general fue Formular un Plan Estratégico para la ETF Red Perú Mundo en un horizonte de tres años (2018-2020), basado en un modelo de negocio competitivo el cuál le permita alcanzar los niveles de gestión y retornos esperados por su Directorio, corresponde a un tipo de investigación no experimental con características descriptivas y explicativas, la cual permitió llegar a las siguientes conclusiones del análisis externo se determinó que el entorno es favorable y posee un ritmo alto de crecimiento. Esto debido a factores como el aumento en los flujos migratorios, crecimiento de la población bancarizada y la disposición de nuevos medios digitales para la transferencia de dinero.

### **2.1.3. A nivel Local**

(**Amado, 2017**), en su tesis titulada "Implementación de un Plan Estratégico en la Agencia de Socabaya del BCP en el sector financiero en la Región Arequipa", presentada a la Universidad Nacional de San Agustín, para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, siendo su objetivo principal el de proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad de la agencia Socabaya del BCP, corresponde a un tipo de investigación no experimental con características descriptivas y explicativas, la cual permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Partiendo del análisis FODA, se determinaron los factores críticos de éxito, y se desarrollaron estrategias para alcanzar los objetivos, visión y misión de la agencia alineados con las estrategias empresariales,

Se propuso el diseño del cuadro de mando integral para la Agencia de Socabaya del BCP bajo la metodología de Kaplan y Norton donde se propone la implementación de cada uno de los objetivos estratégicos distribuidos en las cuatro perspectivas de negocio dándoles metas a corto, mediano y largo plazo las cuales fueron definidas por la gerencia de la Agencia y los principales supervisores de acuerdo a los objetivos empresariales, teniendo como principal estrategia el Enfoque o Alta Segmentación.

(**Apaza, 2021**), en su tesis titulada "Influencia de los factores conductuales en la intención de uso de la banca digital de los clientes y usuarios del sistema bancario en la provincia de Arequipa ó 2020", presentada a la Universidad Nacional de San Agustín, para obtener el grado académico de MBA con mención en con mención en dirección y gestión empresarial, siendo su objetivo principal analizar la influencia de los factores conductuales en la intención de uso de la banca digital de los clientes y usuarios del sistema bancario en la provincia de Arequipa, 2020, corresponde a un tipo de investigación no experimental, de nivel correlacional explicativo para lo cual utilizo una muestra de 400 personas que no utilizan la banca digital, a los cuales se les aplico un cuestionario de 16 preguntas concluyendo que del total de la encuestados un 62.3% tienen un nivel alto de intención de uso de la banca digital, las cuales tienen las siguientes características menores a 38 años (47.3%) con grado de instrucción superior universitario (29.8%), con situación laboral dependiente e independiente (19.8%) y estudiantes (19%), asimismo señala que es conveniente considerar los factores conductuales en las campañas de promoción, fortalecer la seguridad, eficiencia, rapidez y ventajas en los aplicativos y web a través de estrategias que permitan cubrir las expectativas generales y específicas de los usuarios del sistema bancario.

(**Lapenta, 2018**), en su tesis titulada "Factores socioeconómicos de la demanda que influyen en la probabilidad de inclusión financiera de los hogares de Lima, Arequipa y Cusco 2017", presentada a la Universidad Católica San Pablo, para optar el título profesional de licenciado en administración de negocios siendo

su objetivo principal determinar si los distintos factores socioeconómicos de los miembros de los hogares de Lima, Arequipa y Cusco al 2017, tienen un impacto significativo e influyen en las probabilidades de que se encuentren incluidos en el sistema financiero, corresponde a un tipo de investigación no experimental, de nivel descriptivo-correlacional para lo cual utilizo una muestra de 8180 viviendas, la técnica usada es documental, por medio de la recolección de datos de la encuesta ENAHO de los departamentos Lima, Cusco y Arequipa 2017; concluyendo que el sistema financiero ha tenido un crecimiento exponencial en la última década, gracias a una mayor demanda de productos financieros; a partir del desarrollo económico del país, el uso de instrumentos financieros permite una mejor administración de los recursos de un hogar y un consumo e inversión ordenados; nuestro país aún presenta marcadas brechas de inclusión financiera; principalmente en sectores rurales, donde la población se encuentra más vulnerable a la desigualdad de oportunidades; en cuanto a la telefonía celular, su influencia en las probabilidades de inclusión es relevante ya que representa un gran potencial para la expansión de los servicios financieros, teniendo en cuenta la importancia que posee el acceso a las telecomunicaciones, por ser una fuente valiosa de información para la población, así como de proveer servicios financieros de menor costo por transacción.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Cámara de Compensación Electrónica (CCE)**

#### **a. Definición**

La Cámara de Compensación Electrónica (CCE), es una empresa de propiedad de los bancos que provee el servicio de canje y compensación de cheques y transferencias interbancarias entre entidades financieras, evitando el traslado de dinero físico. Fue constituida en el año 2000, iniciando su servicio con la compensación de cheques. En el 2001, se añadió el servicio de transferencias interbancarias y en el 2016 las transferencias interbancarias inmediatas. (CCE, Transferencias Interbancarias, 2011).

## b. Participantes en los Sistemas de Compensación de la CCE

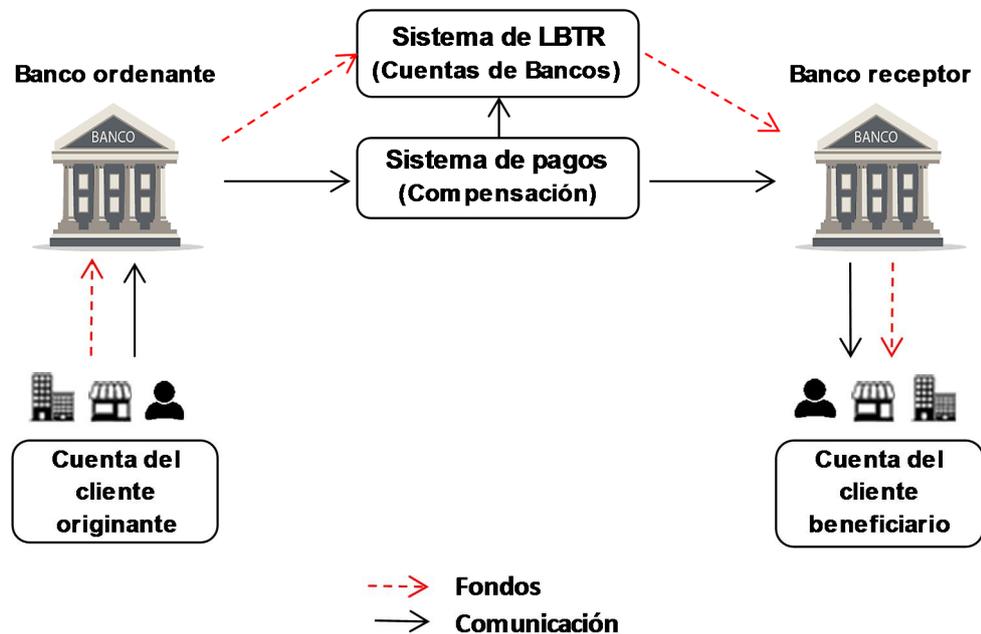
Pueden ser Entidades Participantes y por lo tanto estar autorizadas para acceder a los servicios de Canje y Compensación de la CCE:

Las empresas bancarias, el Banco de la Nación y el BCRP, que tendrán acceso pleno a todos los servicios de canje y compensación.

Las demás entidades del sistema financiero, que podrán participar de los servicios de canje y compensación sujetos a la autorización del BCRP, caso por caso, pudiendo ser consideradas como Entidades con Acceso Limitado a determinados instrumentos compensables.

La participación puede ser directa o indirecta, con arreglo a lo que dispongan el BCRP y la respectiva ESEC.

### Las transferencias de fondos entre cuentas en distintos bancos requieren del BCRP para liquidar las operaciones



**Figura 1. Sistema de Compensación**

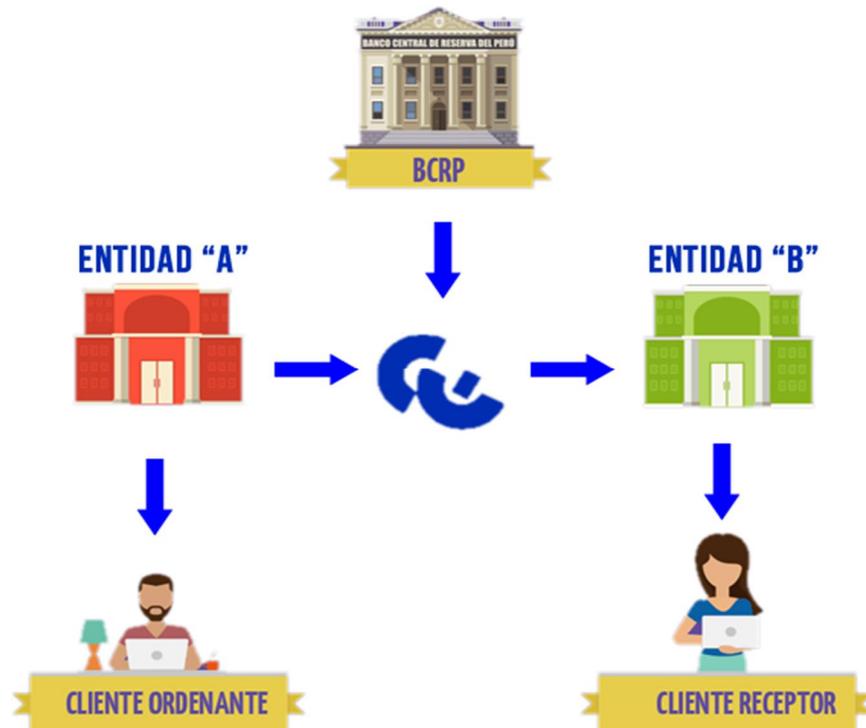
*Fuente: BCRP 2018, Participantes en el sistema de Compensación ó Elaboración: Propia.*

### **2.2.2. Transferencias Interbancarias**

La Transferencia Interbancaria es una operación que consiste en que una persona, llamada ordenante da orden a una entidad financiera para que pase parte de los fondos que tiene en una de sus cuentas a otra cuenta bancaria de la misma u otra persona que tiene en otra entidad financiera denominado beneficiario. Ambas personas pueden ser físicas o jurídicas. (Gonzalez, 2015).

Es la orden de pago para transferir fondos a favor de la cuenta de un beneficiario. El ordenante tiene que disponer necesariamente de fondos suficientes en su cuenta, por lo que, a diferencia del cheque, no existe el riesgo de rechazo por falta de fondos. Además, a través de este instrumento, el cliente de un banco puede transferir fondos desde su cuenta hacia la cuenta de un beneficiario en otra entidad bancaria, sin necesidad de trasladar el efectivo desde su banco al banco del beneficiario.

Las Transferencias Interbancarias, en cualquiera de sus modalidades, permiten trasladar dinero desde una cuenta en una entidad financiera, hacia otra cuenta de otra entidad financiera, a nivel nacional. A lo largo de los años, las TI han crecido 25% en promedio año a año (CCE, Memoria Anual CCE, 2018).



**Figura 2. Participantes en el Sistema de Compensación**

*Fuente y Elaboración: Cámara de Compensación Electrónica (2018) Memoria Anual CCE 2018.*

## a. Tipos o modalidades de Transferencias Interbancarias

### a.1. Según el ámbito espacial por el que se realiza la transferencia

Se utiliza para identificar el tipo de tarifa aplicada en función del criterio de plaza.

- *Misma plaza (M)*: Tarifa sobre transferencias en la misma plaza.
- *Otra plaza (O)*: Tarifa sobre transferencias a otras plazas.
- *Plaza exclusiva (E)*: Tarifa sobre transferencias hacia plazas con presencia exclusiva de una Entidad en la plaza de destino.

### a.2. Según el tipo de operación a ser procesadas

#### - Transferencias ordinarias (220)

Permite transferencias de dinero de una cuenta origen en el banco A, a una cuenta destino del banco B.

Este tipo de transferencia son las más usadas por personas naturales y jurídicas para sus operaciones cotidianas.

**- Pago de Haberes (221)**

Es una Transferencia Interbancaria por el cual el empleador hace el pago de haberes del trabajador, quincenal o mensualmente en otra entidad financiera.

**- Pago a proveedores (222) Privados y del estado**

Es un tipo de transferencias que se utiliza para las obligaciones contraídas con tus proveedores, que mantienen cuentas con otras entidades financieras.

**- CTS (223)**

Es una Transferencia Interbancaria por el cual el empleador hace el pago de Compensación de Servicios a sus trabajadores los meses de mayo y noviembre.

**- Pagos a cuenta tarjeta de crédito (225)**

Este tipo de transferencia permite pagar nuestras obligaciones de crédito contraídas con otra entidad financiera a través de una tarjeta de crédito.

A diferencia de las demás transferencias solo se requiere del número de tarjeta e indicar el monto a abonar.

**- Validaciones CCI/DOI**

Es un tipo de transferencia no monetaria generalmente utilizada para pago de proveedores del estado en la cual valida si el CCI de la entidad destino es el correcto.

**- Transferencia Interbancaria Ordinaria Especial (TIN Especial)**

Tipo de transferencias utilizada para transferir montos hasta S/. 350 y US\$ 135 entre personas naturales sin negocio.

### **a.3. Según la moneda utilizada**

Que sea en nuevos soles o en dólares de Estados Unidos de Norte América. Las Transferencias de Crédito con destino a cuentas deberán efectuarse en la moneda de la cuenta de destino.

En caso de que la moneda de la cuenta o cuentas de destino sea diferente a la de la cuenta de cargo, la Entidad poseedora de la cuenta de abono, debe devolver la Transferencia de Crédito a la Entidad Originante.

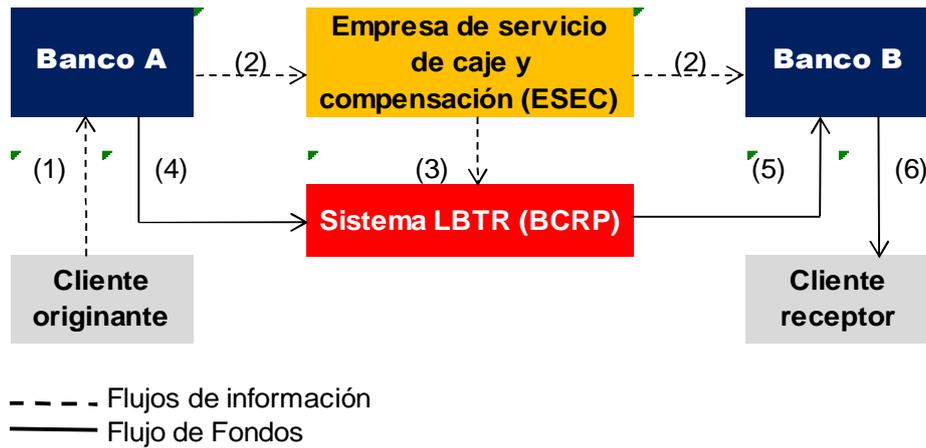
### **a.4. Según el plazo de la compensación**

#### **- Transferencias diferidas**

Es el servicio de un banco o caja para enviar o recibir dinero a otro banco o caja en el Perú. El dinero es recibido en la cuenta de destino luego de unas horas.

Las transferencias interbancarias diferidas en una misma plaza o ciudad tienen un costo que será asumido por el cliente de la cuenta origen. El costo depende de cada entidad financiera y puede variar entre S/ 2 a S/ 5.

La CCE procesa los pagos con este instrumento en tres sesiones de compensación y liquidación. A diferencia del cheque, en el que la disponibilidad de fondos se obtiene al día siguiente (D+1), si una persona realiza un pago con transferencias de crédito en la segunda y tercera sesión, la disponibilidad de los fondos ocurre en el mismo día en que se ordena el pago.



### Procesos

- ✔ (1) El cliente originante ordena al Banco A la transferencia de fondos al Banco B para su entrega al cliente receptor.
- ✔ (2) El Banco A le carga al cliente originante y envía los archivos a la CCE S.A.
- ✔ (3) La ESEC transmite los resultados de la compensación al Banco Central (dos sesiones de compensación una en la mañana y otra en la tarde).
- ✔ (4) El Banco Central carga en la cuenta corriente del Banco A.
- ✔ (5) El Banco Central carga en la cuenta corriente del Banco B.
- ✔ (6) El banco B le entrega los fondos al cliente receptor.

**Figura 3. Ciclo de pago de transferencias interbancarias diferidas**

*Fuente y Elaboración: BCRP (2012), Transferencias de Crédito.*

### Horarios

- Primer Turno: Si haces una Transferencia hasta las 11:30 a.m. será recibida el mismo día a partir de las 02:00 p.m.
- Segundo Turno: Si haces una Transferencia hasta la 01:30 p.m. será recibida el mismo día a partir de las 05:15 p.m.
- Tercer Turno: Si haces una Transferencia hasta las 07:00 p.m. será recibida a partir de las 10:00 a.m. del siguiente día útil.

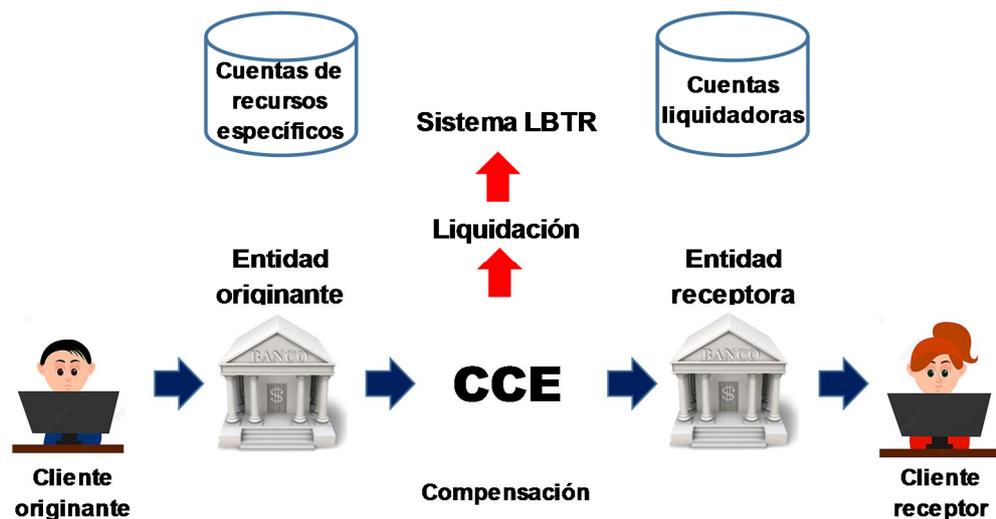
### - Transferencias Inmediatas

La Transferencia Inmediata es un nuevo instrumento de pago que sirve para enviar fondos entre clientes de entidades financieras, permitiendo al beneficiario, recibir los fondos en tiempo casi real. Este nuevo instrumento está basado en un esquema de cuentas especiales cuyos fondos se constituyen al inicio de cada día para garantizar la liquidación de

las obligaciones de los participantes. (**CCE, Reglamento Operativo de Compensación Electronica de Transferencias de Credito, 2011**)

Las Transferencias Inmediatas están orientadas a eliminar el rezago temporal asociado al uso de otros instrumentos de pago y a ganar mayor seguridad y eficiencia en la entrega de los fondos. Asimismo, otra característica que distingue a este nuevo instrumento es la mejora de la comunicación entre las entidades participantes, que comprende el envío de instrucciones para verificar la información de los clientes, los importes transferidos, el estado de la operación y la culminación de la transferencia de fondos.

El siguiente esquema describe la funcionalidad de este instrumento de pago.



**Figura 4. Funcionalidad de las transferencias inmediatas**

*Fuente y Elaboración: BCRP (2012), Transferencias Inmediatas.*

Las Cuentas de Recursos Específicos se constituyen al inicio del día mediante transferencias de fondos de las Cuentas Liquidadoras de los Participantes en el Sistema LBTR.

El Cliente Originante ordena a la Entidad Participante Originante que transfiera fondos hacia la cuenta de un Cliente Receptor (beneficiario).

La Entidad Participante Originante envía una consulta a la Entidad Participante Receptora para que valide la cuenta del beneficiario.

Confirmada la información de la cuenta del beneficiario, la Entidad Participante Originante genera la orden de transferencia; para ello envía la orden a la CCE.

La CCE valida la información, la procesa, reserva los fondos equivalentes en la Cuenta Operativa (Cuenta Espejo) de la Entidad Participante Originante y retransmite la orden a la Entidad Participante Receptora.

La Entidad Participante Receptora valida los datos y autoriza la orden de transferencia.

Entidad Participante Receptora envía mensaje de respuesta a la CCE confirmando la autorización y abona los recursos al beneficiario.

La CCE envía el mensaje de respuesta de la Entidad Participante Receptora a la Entidad Participante Originante.

Finalmente, la Entidad Participante Originante recibe el mensaje, lo procesa y da conformidad al Cliente Originante.

Al igual que las Transferencias Interbancarias Diferidas, las Transferencias Interbancarias Inmediatas son transferencias de dinero que se realizan entre dos entidades financieras con la diferencia que no se realizan por turnos y que son abonadas al instante. **(CCE, Reglamento Operativo de Compensacion Electronica de Transferencias de Credito, 2011)**

Las transferencias interbancarias inmediatas en una misma plaza o ciudad tienen un costo que será asumido por el cliente de la cuenta origen. El costo depende de cada entidad financiera y puede variar entre S/4 y S/7.

Horarios: De lunes a viernes de 8:30 am a 4 pm.

## **b. Requisitos para realizar una transferencia interbancaria**

- Es esencial conocer el Código de Cuenta Interbancario (CCI) del beneficiario. El CCI es un número de 20 dígitos que identifica las cuentas a nivel nacional. Lo dan a conocer los bancos a sus clientes; por teléfono, banca electrónica o en persona.
- Contar con los fondos suficientes en su cuenta.
- Decidir si se utiliza el LBTR (alto monto) o la CCE (bajo monto).
- Verificar los canales disponibles en el banco (ventanilla, banca por Internet, cajero automático) y ordenar la transferencia por el canal elegido. (BCRP, 2011)

## **c. Límites por transacción**

Los límites podrán ser aprobados por el Banco Central de Reserva del Perú. La CCE S.A. podrá, de acuerdo con las Entidades Participantes, fijar límites menores a los mencionados para cada tipo de transferencias por canal.

### **- Para transferencias diferidas**

El importe máximo que puedes enviar es S/.310 000 o US\$ 60 000. Las 24 horas y los 7 días de la semana.

### **- Para transferencias inmediatas**

El límite máximo por Transferencia Inmediata es de S/. 30 mil o US\$ 10 mil y el ciclo operativo es de un horario de 5 x 8 (5 días a la semana, 8 horas hábiles), de lunes a viernes de 8:30 am a 4 pm. (CCE, Memoria Anual CCE, 2018), actualmente las transferencias inmediatas operan en un ciclo de 24 x 7.

## **d. Costo de las Transferencias Interbancarias**

Las comisiones varían según el banco de origen y de destino de la transferencia, del sistema de pagos y el canal elegido, del tipo de moneda

empleado y de si la transferencia se realiza dentro de la misma plaza o localidad o hacia otra plaza.

Puede ser fija, como en la mayoría de bancos, o variable, como porcentaje del monto transferido, el BCRP ofrece una Calculadora de Comisiones para que conozca el costo de hacer una transferencia. **(BCRP, 2011)**

Tabla 3

*Tarifario Caja Arequipa Transferencias Diferidas*

Producto SBS	Categoría	Denominación	Producto CMAC	Comisión	Cuentas en nuevos soles	Cuentas en dólares	Oportunidad de cobro	Vigencia			
Servicios Transversales.	Servicios brindados a solicitud del cliente.	Transacciones a través de otras instituciones.	Todos los tipos de créditos. Todos los tipos de ahorros.	Comisión por operaciones en Red Globokas. * Por transacción	S/. 2.30		Al procesar la transacción.	24/04/2015			
Servicios Transversales.	Servicios brindados a solicitud del cliente.	Transacciones a través de otras instituciones.	Todos los tipos de créditos. Todos los tipos de ahorros.	Comisión por operaciones en Red Globokas. * Por consulta.	S/. 1.00		Por consulta.	24/04/2015			
Servicios Transversales.	Transferencia	Transferencia a otra empresa	Cuentas de ahorro móvil, órdenes de pago, plazo fijo, remuneraciones y CTS.	Comisiones de servicio de Transferencia Inmediata.	Tipo de Transferencias	S/. 4.00	USA \$ 1.50	Al efectuar la transacción	02/11/2016		
				* Misma Plaza	Ordinarias	<b>Comisión Entidad Financiera Destino</b>					
						0.50%	Min: S/. 7.00 Max: S/. 100.00			0.50%	Min: \$ 2.00 Max: \$ 30.00
				* Otra Plaza	Ordinarias	<b>Comisión Caja Arequipa</b>					
				0.10%	Min: S/. 3.20 Max: S/. 3.20	0.10%	Min: \$ 1.29 Max: \$ 1.29				

*Fuente y Elaboración: Caja Arequipa (2016) Tarifario de comisiones vinculadas a operaciones pasivas.*

Tabla 3

## Tarifario Caja Arequipa Transferencias Diferidas

Producto SBS	Categoría	Denominación	Producto CMAC	Comisión	Cuentas en nuevos soles	Cuentas en dólares	Oportunidad de cobro	Vigencia			
Servicios Transversales.	Transferencia	Transferencia a otra empresa	Cuentas de ahorro móvil, órdenes de pago, plazo fijo, remuneraciones y CTS.	* Plaza Exclusiva	Ordinarias	<b>Comisión Entidad Financiera Destino</b>		Al efectuar la transacción	02/11/2016		
						1.50%	Min: S/. 7.00 Max: S/. 100.00			1.50%	Min: \$ 2.00 Max: \$ 30.00
						<b>Comisión Caja Arequipa</b>					
					0.10%	Min: S/. 3.20 Max: S/. 3.20	0.10%	Min: \$ 1.29 Max: \$ 1.29			
				* Misma Plaza, Otra Plaza, Plaza Exclusiva.	Pago a Tarjeta de crédito.	S/. 2.50	USA \$ 0.80				
Servicios Transversales.	Cargos asociados a cheques u órdenes de pago.	Operaciones asociadas a cheques u órdenes de pago.	Cuentas de ahorro móvil, órdenes de pago, remuneraciones, cuenta junior, corriente y plazo fijo.	Comisión por canje de cheques * Misma Plaza.	Sin Costo	Sin Costo	Al día siguiente de procesado el canje	01/09/2017			
				Comisión por canje de cheques * Otra Plaza.	0.50%	0.50%			Min: S/. 7.50 Max: S/. 500.00	Min: \$ 2.65 Max: \$ 150.00	
Servicios Transversales.	Cargos asociados a cheques u órdenes de pago.	Cheque / orden de pago rechazada.	Cuentas de ahorro móvil, órdenes de pago, remuneraciones, cuenta junior, plazo fijo y CTS.	Comisión por rechazo de canje de cheques	S/. 20.00		Al finalizar la operación	22/02/2018			

**Fuente y Elaboración:** Caja Arequipa (2016) Tarifario de comisiones vinculadas a operaciones pasivas.

Tabla 4

## Tarifario Caja Arequipa Transferencias Inmediatas

Producto SBS	Categoría	Denominación	Producto CMAC	Comisión	Cuentas en nuevos soles	Cuentas en dólares	Oportunidad de cobro	Vigencia	
Servicios Transversales.	Servicios brindados a solicitud del cliente.	Transacciones a través de otras instituciones.	Todos los tipos de créditos. Todos los tipos de ahorros.	Comisión por operaciones en Red Globokas. * Por transacción	S/. 2.30		Al procesar la transacción.	24/04/2015	
Servicios Transversales.	Servicios brindados a solicitud del cliente.	Transacciones a través de otras instituciones.	Todos los tipos de créditos. Todos los tipos de ahorros.	Comisión por operaciones en Red Globokas. * Por consulta.	S/. 1.00		Por consulta.	24/04/2015	
				Comisiones de servicio de Transferencia Inmediata.	Tipo de Transferencias	S/. 4.00	USA \$ 1.50		
				* Misma Plaza	Ordinarias				
						<b>Comisión Entidad Financiera Destino</b>			
						0.50%	Min: S/. 7.00 Max: S/. 100.00	0.50%	Min: \$ 2.00 Max: \$ 30.00
				* Otra Plaza	Ordinarias				
						<b>Comisión Caja Arequipa</b>			
						0.10%	Min: S/. 3.20 Max: S/. 3.20	0.10%	Min: \$ 1.29 Max: \$ 1.29
						<b>Comisión Entidad Financiera Destino</b>			
						1.50%	Min: S/. 7.00 Max: S/. 100.00	1.50%	Min: \$ 2.00 Max: \$ 30.00
				* Plaza Exclusiva	Ordinarias				
						<b>Comisión Caja Arequipa</b>			
						0.10%	Min: S/. 3.20 Max: S/. 3.20	0.10%	Min: \$ 1.29 Max: \$ 1.29
				* Misma Plaza, Otra Plaza, Plaza Exclusiva.	Pago a Tarjeta de crédito	S/. 2.50		USA \$ 0.80	
Servicios Transversales.	Transferencia	Transferencia a otra empresa	Cuentas de ahorro móvil, órdenes de pago, plazo fijo, remuneraciones y CTS.				Al efectuar la transacción	02/11/2016	

Fuente y Elaboración: Caja Arequipa (2016) Tarifario de comisiones vinculadas a operaciones pasivas.

**Tabla 4****Tarifario Caja Arequipa Transferencias Inmediatas**

Producto SBS	Categoría	Denominación	Producto CMAC	Comisión	Cuentas en nuevos soles	Cuentas en dólares	Oportunidad de cobro	Vigencia
Servicios Transversales.	Cargos asociados a cheques u órdenes de pago.	Operaciones asociadas a cheques u órdenes de pago.	Cuentas de ahorro móvil, órdenes de pago, remuneraciones, cuenta junior, corriente y plazo fijo.	Comisión por canje de cheques * Misma Plaza	Sin Costo	Sin Costo	Al día siguiente de procesado el canje	01/09/2017
				Comisión por canje de cheques * Otra Plaza	0.50% Max: S/. 500.00	0.50% Min: \$ 2.65 Max: \$ 150.00		
Servicios Transversales.	Cargos asociados a cheques u órdenes de pago.	Cheque / orden de pago rechazada.	Cuentas de ahorro móvil, órdenes de pago, remuneraciones, cuenta junior, plazo fijo y CTS.	Comisión por rechazo de canje de cheques	S/. 20.00		Al finalizar la operación	22/02/2018

**Fuente y Elaboración:** Caja Arequipa (2016) Tarifario de comisiones vinculadas a operaciones pasivas.

### e. Participantes en el Sistema de transferencias interbancarias

Los distintos actores participantes en el sistema son los que a continuación se describen:

- El Cliente Originante.
- La Entidad Participante Originante.
- La Entidad Participante Receptora.
- El Cliente Receptor (con cuenta o sin cuenta en la entidad receptora).
- El Centro de Transmisión.
- La Cámara de Compensación Electrónica S.A.
- El Banco Central de Reserva del Perú.

(BCRP B. C., Folleto Institucional, 2010)

### f. Plazos de compensación

En el caso de las transferencias diferidas se compensarán y liquidarán de acuerdo al Flujo de Compensación.

Las Entidades Participantes Originantes, por orden de sus clientes, transmitirán a la Cámara de Compensación Electrónica S.A. y en cada sesión, las instrucciones de transferencias hacia las cuentas de los clientes o para su pago a clientes de las Entidades Participantes Receptoras.

La información será transmitida en archivos cuya estructura, contenido y formato es definido por la Cámara de Compensación Electrónica. (CCE, Reglamento Operativo de Compensación Electrónica de Transferencias de Crédito, 2011)



#### Primer turno

Si haces una transferencia hasta las 11:30 a.m. será recibida el mismo día a partir de las 02:00 p.m.



#### Segundo turno

Si haces una transferencia hasta las 01:30 p.m. será recibida el mismo día a partir de las 05:15 p.m.



#### Tercer turno

Si haces una transferencia hasta las 07:00 p.m. será recibida a partir de las 10:00 a.m. del siguiente día útil.

**Figura 5. Horarios de Compensación - Transferencias Diferidas**

*Fuente: Cámara de Compensación Electrónica (2017), Transferencias Interbancarias -*

*Elaboración: Propia.*

En el caso de las trasferencias inmediatas se compensarán y liquidarán al instante.

**g. Datos esenciales para realizar trasferencias interbancarias**

Debes contar con:

- El Código de Cuenta Interbancario del beneficiario.
- El importe y moneda a transferir.
- Indicar si la cuenta es propia o de terceros (Mismo /Otro Titular); en el caso que la transferencia fuera Mismo Titular se aplica la exoneración del ITF. (BCRP, 2011)

**h. Factores de influencia en las trasferencias interbancarias**

Para fundamentar las estrategias, se requiere tomar conocimiento de la prevalencia de lo que viene aconteciendo, en torno a elementos que estarían influenciando en el comportamiento de las operaciones de Transferencias Interbancarias, teniendo como fuente primaria y directa a los propios clientes de Caja Arequipa, de quienes nos interesa conocer sus apreciaciones, percepciones y preferencias. Por prácticas que responden a actividades investigativas, se identificaron aquéllos factores o elementos que estarían vinculados a las operaciones de trasferencias interbancarias.

Para determinar estos factores, también se ha tomado en cuenta el modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM).el cual fue introducido por primera vez en 1985 por Fred D. Davis y proporciona un punto de vista tradicional sobre la aceptación de la tecnología desde los aspectos de los usuarios, el cual ha sido uno de los más influyentes y cuenta con cuatro factores determinantes en el uso de tecnologías, como son: la utilidad percibida, facilidad de uso, actitud hacia el uso e intención de uso.

De tal manera que se han tomado en cuenta los siguientes factores como influyentes en las transferencias interbancarias:

### **h.1 Cultura Financiera:**

La cultura se define como el conjunto de reglas, normas y valores subyacentes que influyen en el comportamiento humano. **(Kaplan, 2017)**

Un buen nivel de cultura financiera facilita un mayor y mejor acceso a la información sobre productos financieros y permite un mayor control sobre los presupuestos personales y familiares. Núñez Condori J. (2018) define que la cultura financiera es la comprensión de los conceptos básicos de las finanzas cotidianas, lo cual permite un uso inteligente de los servicios que brinda el sistema financiero. **(Condori, 2018)**

La cultura financiera es creada a partir del entorno en el que se desenvuelve una persona, su nivel socioeconómico, su forma de actuar, pensar e incluso por la forma en que diariamente vive sus finanzas, la cultura financiera siempre será asumida e implementada de forma personal. Sin embargo, para comprenderlo mejor, primero debemos comprender qué es la educación financiera.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la educación financiera es el proceso a través del cual los individuos adquieren conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios en base a productos financieros, que les permita desarrollar habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades de tal forma que puedan alcanzar un bienestar individual. **(Red Financiera BAC-Credoma, 2008)**

Esta definición se sostiene en el bienestar económico personal, con el principio de que el individuo es la base del desarrollo de la familia y por tanto de la sociedad. Por ello, la educación financiera buscará concienciar sobre el uso adecuado de los recursos financieros disponibles en el mercado.

Sobre esta base se conforman las finanzas personales, desarrolladas de acuerdo al nivel de educación financiera recibido; lo que se conoce, sobre cómo gestionar los recursos disponibles para todos los entes económicos de forma diaria, semanal, mensual. **(Eyzaguirre, 2016)**

## **h.2 Desconfianza:**

En los últimos años se ha visto un crecimiento de la desconfianza en el sector financiero por diferentes factores y creencias, hoy en día, existen muchas instituciones financieras con una gran cantidad de productos que pueden resultar confusos para quienes quieran invertir, y esta falta de comprensión es una de las mayores causas de desconfianza en este sector, en la mayoría de casos la cultura de las personas, resulta ser el limitante principal por el que las personas desaprovechan la oportunidad de crecer financieramente. **(Inversiones Reales, 2020)**

La confianza resulta crucial para la expansión de las transferencias electrónicas, especialmente entre los clientes no familiarizados con los servicios financieros. La incertidumbre de realizar una operación y no tener la certeza que llegará a su destino final, se vuelve uno de los principales problemas para los usuarios, lo que conlleva a diferentes ansiedades, temores y miedos. **(Arenas, 2018)**

La confianza es un aspecto estratégico de la gestión empresarial moderna; investigaciones han destacado la confianza como instrumento favorecedor para el uso de canales electrónicos, entre los factores más influyentes que afectan la confianza de los consumidores cuando se realizan transacciones en línea tenemos:

### **h.2.1 La reputación del vendedor**

La reputación es lo que se dice o se cree generalmente sobre el carácter o el estado de una persona o una empresa, que se encuentra estrechamente relacionado con la confianza, una organización con una buena reputación conducirá a los clientes a tener una actitud positiva hacia el servicio que ofrece. **(Audum Josang, 2007)**

### **h.2.2 El Género del Comprador**

Según un estudio realizado, las señales de información para la construcción de confianza determinadas para personas que utilizan canales electrónicos, determino que son más influyentes los clientes del género femenino de lo que son para los clientes masculinos. **(Murphy, 2011)**

### **h.2.3 Asociación**

La confianza se construye a partir de la asociación, si la organización genera confianza en los clientes interno y familiares, es decir, en el entorno de referencia del cliente potencial, esto generará que lluevan opiniones positivas sobre dicha organización, lo que, sin duda, puede incrementar la motivación de más clientes en la utilización de servicios electrónicos. **(Sanz Blas S., 2015)**

### **h.2.4 Riesgo Percibido**

Se ha constatado que el riesgo percibido al realizar operaciones electrónicas representa una barrera importante para los clientes que desean utilizar canales digitales, considerando esta barrera significativamente mayor que el hecho de realizar sus operaciones de forma tradicional, en este caso realizando retiros y depósitos de forma presencial en las agencias de las entidades financieras involucradas **(Flavian Blanco, 2007)**

### **h.3 La privacidad y la seguridad en la transacción**

La privacidad y la seguridad son conceptos diferentes, pero que están estrechamente relacionados; la privacidad hace alusión a la preocupación que tienen los clientes respecto a que los datos suministrados no sean utilizados indebidamente, es decir; solo se usaran para que se concrete la transacción solicitada. Por otro lado, la seguridad en las transacciones electrónicas constituye una protección ante las posibles amenazas y riesgos que acechan a la integridad, confidencialidad, autenticidad, en el acceso a las transacciones electrónicas realizadas a través de sistemas inteligentes, en conclusión si el cliente no cree que sus datos personales se mantendrán privados y que la transacciones se realizarán y efectuarán únicamente con la correspondiente autorización, no se procederá con la operación. **(Belanguer F. Hiller, 2002)**

### **h.4 Medios electrónicos/ Tecnología**

La banca y la tecnología son dos realidades que, pese a haberse desarrollado de manera independiente, han llegado a compatibilizar en muchos aspectos, hoy en

día es impensable plantearse la actividad bancaria sin un nivel adecuado de tecnología la banca deberá contar, por tanto, con sistemas interoperables de pago móvil, homebanking, entre otros; que trabajen con estándares comunes. A medida que los teléfonos inteligentes invaden nuestras vidas, su tecnología intenta conectarse más al usuario para resultar "amigable".. **(James Ariel Sánchez Alzate, 2016)**

Debido al auge obtenido en el uso de las tecnologías para la realización de transacciones financieras y su fuerte influencia; las grandes empresas financieras han visto la necesidad de desarrollar aceleradamente este nuevo concepto, y han puesto en marcha nuevos productos y servicios que responden a esta transformación apoyados en el uso intensivo de la tecnología de información. **(Morales, 2008)**

En los últimos años con la pandemia se ha acelerado el uso de medios digitales en el sector financiero, el incremento registrado corresponde a más del doble del registrado antes de la pandemia, sin la pandemia este acelerado incremento hubiese podido tomar muchos años, esto debido a las facilidades que proporciona a los usuarios, por lo que se ha convertido en un medio que facilita y abre oportunidades de descubrir nuevos usos en producto y servicios; antes de la pandemia las entidades financieras ya contaban con algunos servicios digitales, aplicaciones, homebanking; esta aceleración en la digitalización genera muchas oportunidades y retos, no solo para los usuarios, también para las entidades bancarias quienes deben desarrollar procesos mucho más eficientes e integrar herramientas digitales, la cuales proporcionen confianza y a la vez seguridad en su uso. **(Chavez, 2020)**

#### **h.5 Difusión:**

Es el proceso por el cual una nueva idea o un nuevo producto es aceptado por el mercado. Podríamos medir la difusión de acuerdo a la velocidad con la que una nueva idea se propaga de un consumidor a otro, la publicidad y el Marketing estudian las técnicas y mediciones de este proceso, intentando aumentar la velocidad de difusión. **(Sebastian Robledo Giraldo, 2013)**

#### **h.6 Ventajas y opciones:**

Se refiere al grado en que una persona cree que, usando un producto u otro sistema en particular, mejorará su desempeño o calidad de vida. **(Arenas, 2018)**

La transferencias electrónicas realizadas a través de la banca en línea, son una herramienta que las entidades financieras han puesto a disposición de los usuarios con el fin de facilitar las transacciones diarias, los servicios bancarios en línea lo ayudan a administrar sus finanzas personales rápida y fácilmente, sobre todo si las entidades cuentan con plataformas de alta tecnología y son capaces de asegurar la transparencia y ejecución efectiva de los servicios brindados. **(Suriaga Sanchez Marco, 2016)**

Con la aparición del COVID-19 se ha acelerado el uso de medios digitales, para realizar transacciones electrónicas, justamente porque ayuda a evitar el contagio al realizar una operación presencial en el banco. **(Bedoya, 2020)**

Las transferencias interbancarias han sido creadas con el fin de no trasladar dinero en efectivo y solo hacerlo dentro de un mismo banco, dispositivo móvil o computadora; las mismas que facilitan las relaciones económicas con terceros, el ahorro de tiempo en las transacciones, permite realizar pagos a tiempo, pueden ser realizadas las 24 horas y los 7 días de la semana, pueden realizarse desde la comodidad de su hogar, evitar largas colas innecesarias en los bancos, sin presión de tiempo, evita la exposición a la delincuencia, por ser el costo de gestión bajo los costos de estas operaciones son bajos e incluso nulos en algunos casos. **(Velezmoro, 2017)**

#### **h.7 Desinterés:**

En el Perú no hay un servicio de iniciación de pago a gran escala, esa es en gran medida la razón por la que el 66% de la población bancarizada no conoce los medios de pago electrónicos., a pesar que la pandemia impulso el uso de herramientas digitales, queda pendiente la inclusión de la población de mayor edad y que habita en zonas rurales quienes presentan cierta indiferencia con los temas tecnológicos. **(Bedoya, 2020)**

#### **h.8 Riesgos:**

Se define la percepción de riesgo como la expectativa de una pérdida no deseada, la cual está presente incluso en temas transaccionales, debido a existen estudios empíricos que han demostrado que los riesgos de pérdida monetaria afectan directamente a la intención de uso y percepción de los usuarios.(Feathermann y Pavlou 2003)

El riesgo siempre estará presente, porque incluso antes de que el consumidor elija el canal de uso de una transacción, no sabrá con certeza si este, cumplirá los objetivos esperados, en cuanto a tiempos costos u otra característica relacionada propia de la operación; por lo que siempre estará presente la incertidumbre sobre el resultado de la elección. El hecho de realizar una transacción en forma tradicional, físicamente en una oficina bancaria, proporciona una aparente seguridad por lo que aminora su riesgo en comparación, si el consumidor realice una transacción en línea proporcionando información sensible como datos personales o datos de tarjetas, por lo que no nos debe causar extrañeza si los consumidores son más reacios a utilizar canales digitales, esto debido a la posibles pérdidas resultantes de las decisiones que pueda tomar en situaciones inciertas (**Izquierdo Yusta, 2010**)

Entre las categorías más importantes para la clasificación de riesgos en las entidades bancarias que utilizan canales electrónicos para la distribución de productos o servicios financieros tenemos;

### **h.8.1 Riesgo Operativo**

El riesgo operacional es la expectativa de pérdida, debido a deficiencias importantes en la fiabilidad e integridad del sistema, en los cuales aspectos como la seguridad son muy importantes, ya que las entidades financieras pueden ser víctimas de ataques externos, internos a sus productos o sistemas, alguno de ejemplos de riesgo operativo son: accesos no autorizados a cuentas de clientes, fraudes por parte de empleados, clientes no cumple con las pautas de seguridad, prácticas inadecuadas de contrapartes distintas de clientes, ritmo acelerado en los cambios de tecnología, entre otros. (**Diaz R. , 2015**)

### **h.8.2 Riesgo Reputacional**

El riesgo reputacional puede incluir acciones que fomenten la creación de una mala imagen permanente en la mente de los clientes, de tal manera que se imposibilite las relaciones estables y permanente debido a una pérdida de credibilidad. El riesgo de reputación puede resultar de una falla inesperada del sistema o del producto, causando una respuesta negativa del público, este riesgo también puede ser causado cuando surgen problemas con algún servicio ofrecido por la entidad bancaria, y esta no le brinda información adecuada para la solución de su problema; errores, actos delictivos y fraudes de terceros también se encuentran incluidos en este tipo de riesgo. **(Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, 1998)**

### **h.8.3 Riesgo Legal**

Este tipo de riesgo nace del incumplimientos respecto a las leyes, reglas y prácticas, o si los derechos y obligaciones legales de las partes respecto a una determinada transacción, no se encuentran bien establecidos, en este sentido los sistemas electrónicos pueden resultar atractivos para el lavado de dinero cuando ponen a disposición de sus cliente límites muy flexibles en cuanto a monto de transacciones y saldos, y cuando carecen de una posibilidad limitada de auditoría en este tipo de transacciones. Las entidades bancarias que se ofertan a la operaciones digitales y actividades relacionadas con el comercio electrónico pueden enfrentarse a riesgos legales relacionados con la divulgación de información sensible o la no protección de la confidencialidad de datos. **(Diaz R. , 2015)**

### **h.9 Costos:**

Hoy en día, ha cobrado mayor relevancia la tendencia en las empresas y personas, hacia un menor uso del efectivo, esto debido a los avances tecnológicos que permiten usar canales alternativos para realizar transacciones bancarias abaratando costos y realizando innovaciones digitales importantes. **(Gestion, 2018)**

Herramientas como la banca por internet, banca móvil, billeteras electrónica, incluso el uso de cajeros permiten realizar transacciones de forma ágil y económica, haciendo que las entidades financieras no operen directamente las transacciones que realiza el público, aminorando los costos de las comisiones por consiguiente obtienen mayores ganancias. German Martínez, consultor de pagos en medios

electrónicos manifiesta: «Son muchos los bancos que cobran por revisar el saldo en su red de cajeros electrónicos. Pero, cuando se trata de realizar esta misma transacción por internet, teléfonos celulares o por vía telefónica, en la mayoría de los casos puede resultar completamente gratis»

A raíz de la pandemia muchos usuarios del sistema financiero han descubierto las ventajas en la comodidad y seguridad al usar canales digitales, para sus transacciones financieras, pueden pagar sus servicios, impuestos, operaciones bancarias como consulta de saldos, compras por internet, transferencias entre cuentas propias o terceros interbancarias o en el mismo banco, una diversidad de opciones, e incluso para dar mayor impulso a este tipo de transacciones en la banca digital, las entidades financieras, en muchos casos las ofrecen a un costo cero, con la finalidad de familiarizar al cliente e impulsar el uso de este tipo de operaciones. (Chaverra, 2012)

#### **h.10 Informalidad, temor e inseguridad**

En los últimos años estamos viviendo los efectos de la industria 4.0 debido al gran desarrollo experimentado por tecnologías digitales, por lo que proteger nuestra información resulta uno de los grandes retos que afronta nuestra sociedad, de tal forma que este activo tan importante sea usado solo por personas autorizadas y para los fines propuestos. El sector financiero, especialmente el sector bancario, es uno de los sectores con mayor tasa de digitalización, todos los días, muchos clientes de la industria financiera utilizan la banca electrónica, realizan transferencias a través de Internet o pagan a través de dispositivos móviles, esta adecuación de modelos económicos y uso de canales digitales para aprovechar las nuevas tecnologías, se contrarrestan con la aparición de nuevos riesgos generando temor e inseguridad en los usuarios, que es necesario prevenir; por lo expuesto anteriormente es un hecho que los ciberataques, el cibercrimen y los incidentes de inseguridad tendrán un mayor crecimiento en los próximos años, Según el Foro Económico Mundial, los ataques en contra de empresas casi se han duplicado en cinco años y los incidentes que antes se consideraban algo fuera de lo común se están volviendo mucho más frecuentes, por ello la importancia de que las instituciones financieras se involucren cada vez más en temas de prevención y mitigación del riesgo de fraude y de

ciberseguridad, promoviendo mejores prácticas de seguridad entre las entidades financieras asociadas. (ASOBANCARIA, 2019)

Lejos, que las transferencias electrónicas creen un perjuicio para el que las usa, conocer sus beneficios como: llevar un mejor registro de actividades comerciales, reducción de operaciones ilícitas e informales, inclusión financiera, menores costos de transacción, crecimiento del público objetivo en caso de negocios; resulta muy atractivo. (ASBANC SEMANAL, 2016)

Nos encontramos en plena revolución tecnológica, sin embargo, seguimos haciendo uso del efectivo y concurriendo a los bancos haciendo largas filas, lo que indica que de cierta forma somos esquivos a adaptarnos, esto ocasionado quizá por el temor que se genera al realizar transacción desde un equipo tecnológico, hasta que nos veamos obligados por la necesidad, como lo sucedido en la pandemia actual. (A.Z., 2019)

## **i. Entidades reguladoras de las transferencias interbancarias**

### **i.1 BCRP**

Cumple tres funciones básicas en relación a los sistemas de pagos:

Resguarda el interés público. El BCRP vigila que los sistemas de pagos de importancia sistémica sean seguros y eficientes y además los regula. Si bien la responsabilidad básica para el buen funcionamiento de los sistemas de pagos recae en los mismos administradores de los sistemas de pagos, el BCRP vigila que los sistemas de pagos de importancia sistémica estén adecuadamente diseñados y administrados, emite las principales regulaciones de los sistemas de pagos y efectúa un seguimiento de los procedimientos operativos, del entorno operativo y de los cambios de escala y naturaleza de los pagos procesados.

Proveedor de servicios de pagos. El BCRP pone a disposición de las instituciones financieras las cuentas que ellas mantienen en el BCRP para realizar la liquidación final de las transacciones efectuadas a través de los sistemas de pagos. Además, el BCRP es el administrador del

Sistema LBTR, habiendo diseñado y provisto a los participantes el software necesario.

Cabe señalar que el BCRP cumple el rol de Agente Liquidador para los sistemas de pagos, lo que significa que tanto las órdenes de transferencia del Sistema LBTR como las posiciones netas deudoras de los instrumentos compensados por la CCE son liquidadas en el Banco Central.

Usuario de los sistemas de pagos. Esto se debe a que el BCRP tiene sus propias transacciones por efectuar, tales como sus operaciones intradiario de compra temporal de moneda extranjera, de títulos emitidos por el BCRP y de títulos negociables de primera calidad emitidos por terceros.

## **i.2 SBS**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión del Sistema Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones.

Organismo de control del sistema financiero nacional, controla en representación del estado a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos.

La Superintendencia de Banca y Seguros es un órgano autónomo, cuyo objetivo es fiscalizar al Banco Central de Reserva del Perú, Banco de la Nación e instituciones financieras de cualquier naturaleza. La función fiscalizadora de la superintendencia puede ser ejercida en forma amplia sobre cualquier operación o negocio.

## **j. Normativa de las operaciones de transferencias interbancarias**

### **j.1. Circular N° 005-2001-EF/90 Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito**

Artículo 8°.- Liquidación de la Compensación

En los horarios establecidos en el Anexo 2, el BCRP debitará las cuentas corrientes de las Entidades Participantes con Posición Neta Multilateral Deudora. Una vez que éstas hayan cubierto su posición, el BCRP abonará las cuentas corrientes de las entidades con Posición Neta Multilateral Acreedora.

Los cargos y abonos referidos en el párrafo anterior se realizarán mediante operaciones en el Sistema LBTR, de conformidad con lo dispuesto en el inciso a) del Artículo 13° del Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación. Si una o más Entidades Participantes con Posición Neta Multilateral Deudora no cubriesen dicha Posición en su totalidad, se procederá de acuerdo con lo que se dispone en el Artículo 9° del Reglamento.

### **j.2. Circular N° 021-2006-BCRP Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación**

Artículo 6.- Entidades Participantes

Pueden ser Entidades Participantes y por lo tanto estar autorizadas para acceder a los servicios de Canje y Compensación:

- a. Las empresas bancarias, las empresas del sistema financiero que accedan al Módulo 3 del artículo 290 de la Ley General, el Banco de la Nación y el BCRP.
- b. Las entidades no comprendidas en el acápite anterior que reciban autorización del BCRP.

También podrán participar aquellas instituciones que el BCRP acepte, caso por caso, como Entidades con Acceso Limitado, autorizadas únicamente a ejecutar el Servicio de Cobro de Instrumentos Compensables.

La participación puede ser directa o indirecta, con arreglo a lo que dispongan el BCRP y la respectiva ESEC. El BCRP asignará un código de identificación a cada Entidad con participación directa o indirecta.

**j.3. Circular N° 028-2010-BCRP, se modifica Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito**

oí í Artículo 9. Confirmación del Abono de Transferencias de Crédito

La confirmación del abono de una transferencia de crédito se procesa sólo si lo requiere la Entidad Participante Originante por instrucción del Cliente Originante. Dicha confirmación consiste en un aviso emitido por la Entidad Participante Receptora a la Entidad Participante Originante, en el que se confirma que el abono a la cuenta del Cliente Receptor se hizo efectivoí .ö

**j.4. Circular N° 011-2011-BCRP Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito**

oí í Artículo 7. Ingreso de Transferencias de Crédito por las Entidades Participantes

Las Entidades Participantes Originantes ingresarán las Transferencias de Crédito a las sesiones de compensación del día D según se indica a continuación:

a. Para la primera Sesión de Compensación

- i. Las Transferencias de Crédito ordenadas por sus clientes desde las 14:00 horas hasta las 19:00 horas del día D-1.
- ii. Las devoluciones correspondientes a las Transferencias de Crédito recibidas de acuerdo con lo que se señala en el Artículo 14° de la presente Circular.

b. Para la segunda Sesión de Compensación

- i. Las Transferencias de Crédito presentadas por sus clientes desde las 19:00 horas del día D-1 hasta las 11:30 horas del día D.
  - ii. Las devoluciones correspondientes a las Transferencias de Crédito recibidas de acuerdo con lo que se indica en el Artículo 14° de la presente Circular.
- c. Para la tercera Sesión de Compensación
- i. Las Transferencias de Crédito ordenadas por sus clientes después de las 11:30 horas hasta las 14:00 horas del día D.
  - ii. Las devoluciones correspondientes a las Transferencias de Crédito recibidas de acuerdo con lo que se señala en el Artículo 14° de la presente Circularí .ö

**j.5. Circular N° 035-2015-BCRP Reglamento de la Cámara de Compensación de transferencias inmediatas**

El inciso a) del artículo 10 de La Ley N° 29440, Ley de los Sistemas de Pagos y de Liquidación de Valores, señala que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) dicta normas, reglamentos y medidas que aseguren que los Sistemas de Pagos funcionen de manera segura, eficiente y bajo condiciones de libre competencia.

El artículo 2 del Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación, aprobado por Circular N° 021-2006-BCRP, señala que el BCRP emite reglamentos de compensación para cada instrumento compensable. Asimismo, su artículo 9 menciona los instrumentos que son objeto de compensación en las Empresas de Servicios de Canje y Compensación (ESEC) y que es facultad del Directorio determinar otros instrumentos.

Las Transferencias Inmediatas se orientan a proporcionar una mayor eficiencia y seguridad en los pagos de bajo valor, por lo que resulta conveniente su inclusión como nuevo instrumento compensable en la normatividad vigente.

El Directorio del BCRP en uso de sus facultades ha resuelto aprobar el Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias Inmediatas para regular los servicios de compensación de dicho instrumento, que brindan las ESECÍ ..ö

### 2.3. Glosario de términos

**Archivos de canje.-** Medios electrónicos, magnéticos o manuales en los que se registra la información concerniente a los Instrumentos Compensables que son presentados al Proceso de Canje y Compensación. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**BCRP.-** Banco Central de Reserva del Perú. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Cámara de Compensación.-** Lugar físico o virtual en el que se realiza el Canje y Compensación de Instrumentos Compensables. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Canje.-** Procedimiento por el cual las Entidades Participantes intercambian Instrumentos Compensables. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Centro de Transmisión.-** Instalación destinada por cada Entidad Participante para centralizar la información que transmite y recibe, vinculada a sus operaciones correspondientes al Proceso de Canje y Compensación. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Ciclo de Canje y Compensación.-** Comprende el proceso integral, desde que una operación es ingresada al Proceso de Canje y Compensación hasta que se efectúa el cálculo de la Compensación Global y la Liquidación correspondiente. Cada Reglamento de Compensación establecerá el alcance del Ciclo de Canje y Compensación que corresponda al instrumento respectivo. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Cliente Originante.-** Ordenante de las instrucciones de pago o de cobro, en nombre del cual se ejecuta esas instrucciones en las cuentas de los Clientes Receptores. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Cliente Receptor.-** Titular de la cuenta sobre la cual la Entidad Participante Receptora ejecuta las instrucciones de pago o de cobro presentadas por la Entidad Participante Originante. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Compensación.-** Procedimiento por el cual se determina las posiciones bilaterales y multilaterales netas que corresponden a las Entidades Participantes por su participación en el canje. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006)**

**Compensación Global.-** Compensación final con la que se cierra el Proceso de Canje y Compensación, en la que se calcula las posiciones finales multilaterales netas para su Liquidación. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Confirmación de abono de una Transferencia Inmediata.-** Proceso por el cual una Entidad Participante Originante confirma al Cliente Originante que su orden de transferencia fue acreditada al Cliente Receptor. **(BCRP B. C., Circular N° 035-2015-BCRP, 2015).**

**Convenio ESEC.-** Entidades Participantes. - Documento mediante el cual la ESEC y las Entidades Participantes establecen las condiciones bajo las cuales estas últimas participarán en los Procesos de Canje y Compensación a cargo de la ESEC. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Cuentas Operativas o Cuentas Espejo.-** Cuentas de orden de las Entidades Participantes, ubicadas en el sistema informático de las ESEC y administradas por éstas, en las que se registran los fondos depositados en las Cuentas de Recursos Específicos, sin incluir el margen de seguridad; así como los débitos y créditos correspondientes a las Transferencias Inmediatas procesadas. **(BCRP B. C., Circular N° 035-2015-BCRP, 2015).**

**Cuentas de Recursos Específicos.-** Cuentas de propósito específico que las Entidades Participantes mantienen en el Sistema LBTR del BCRP, en las cuales se depositan fondos asignados a la liquidación de las obligaciones provenientes de la compensación de las Transferencias Inmediatas. **(BCRP B. C., Circular N° 035-2015-BCRP, 2015).**

**Débito Directo (Órdenes de Domiciliaciones).-** Instrumento Compensable mediante el cual un cliente de una Entidad Participante ordena debitar la cuenta de un tercero, quien previamente ha manifestado su conformidad con dicha operación. El tercero, pagador,

puede mantener su cuenta en la Entidad Participante Originante o en otra que, en tal caso, se denomina Entidad Participante Receptora. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Desmaterialización.-** Procedimiento por el cual un instrumento de pago o débito constituido por un documento físico es reemplazado por su anotación en cuenta. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Entidad con Acceso Limitado.-** Es aquella que no tiene una participación plena a los servicios de canje y compensación, contando únicamente con acceso al Servicio de Cobro de Instrumentos Compensables. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Entidad(es) Participante(s).-** Entidades autorizadas para participar en los Procesos de Canje y Compensación, según lo dispuesto en este reglamento. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Entidad Participante Directa.-** Es aquella que accede a los servicios de Canje y Compensación mediante una conexión bilateral y se identifica con un código individual que le asigna la ESEC. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Entidad Participante Indirecta.-** Aquella que accede a los servicios de Canje y Compensación por medio de un representante quien necesariamente debe ser un participante directo. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Entidad Participante Originante.-** Entidad Participante que ingresa los Instrumentos Compensables al Proceso de Canje y Compensación. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Entidad Participante Receptora.-** Entidad Participante que, a fin de ejecutarlos sobre las cuentas de sus clientes, recibe los instrumentos de pago o de cobro presentados por la Entidad Participante Originante. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**ESEC.-** Empresa de Servicios de Canje y Compensación. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Facilidades Interbancarias de Cámara.-** Acuerdos entre dos entidades participantes con el objeto de rebajar la posición bilateral neta de una de ellas. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Instrumento Compensable.-** Órdenes de pago, órdenes de débito y otros títulos valores que, según las regulaciones del BCRP, son materia del Proceso de Canje y Compensación. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Ley General.-** Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702, incluidas sus modificatorias. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Liquidación.-** Pago o cancelación de la posición neta multilateral resultante de la Compensación Global. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Liquidación Bruta en Tiempo Real.-** La efectuada por cada operación, de una en una, en tiempo real. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Posición Bruta.-** Valor acumulado de los montos a favor (posición acreedora) y de los montos en contra (posición deudora) que corresponden a una Entidad Participante en un determinado Proceso de Canje y Compensación. Posición Bruta Bilateral es la que le corresponde con relación a cada una de las demás Entidades Participantes. Posición Bruta Multilateral es la que le corresponde con relación a todo el resto de Entidades Participantes. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Posición Neta.-** Diferencia entre el valor de la Posición Bruta Acreedora y la Posición Bruta Deudora que corresponde a una Entidad Participante en un determinado Proceso de Canje y Compensación. Posición Neta Bilateral es la que le corresponde con relación a cada uno de los demás participantes. Posición Neta Multilateral es la que le corresponde con relación a todo el resto de participantes. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Proceso de Canje y Compensación.-** Serie de procedimientos comprendidos en el Ciclo de Canje y Compensación, mediante los cuales las Entidades Participantes presentan e intercambian información y documentos correspondientes a Instrumentos Compensables, con el objeto de calcular las posiciones netas, bilaterales o multilaterales que les

correspondan, permitiendo la liquidación de sus obligaciones mediante el sistema que al efecto se haya establecido. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Proceso de Regularización Automatizada de Transferencias Inmediatas.-** Conjunto de actividades realizadas por las ESEC para conciliar eventuales diferencias entre las Entidades Participantes sobre las transferencias enviadas y procesadas en el Sistema. **(BCRP B. C., Circular N° 035-2015-BCRP, 2015).**

**Recursos Disponibles.-** Recursos de que dispone una Entidad Participante. Comprende sus Fondos propios y los que pueda haber obtenido del crédito intradiario que otorga el BCRP. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Reversión de la Compensación Global.-** Re cálculo de las posiciones multilaterales netas que se realiza luego de excluir a uno o más participantes imposibilitados de cubrir sus saldos deudores resultantes de la Compensación Global. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Riesgo de Crédito.-** Riesgo de que una contraparte no liquide una obligación por su valor completo ya sea al vencimiento o en cualquier oportunidad a partir de ese momento. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Riesgo de Liquidez.-** El riesgo de que una contraparte (o participante en un sistema de pago) no liquide una obligación por el valor total cuando ésta vence. El riesgo de liquidez no implica que una contraparte o participante sea insolvente dado que existe la posibilidad de que pueda liquidar las obligaciones en una fecha futura no determinada. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Riesgo Financiero.-** Comprende el riesgo de crédito y el de liquidez. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**Riesgo Operacional.-** Riesgo de que ocurran fallas que retrasen, impidan o distorsionen el desarrollo del Ciclo de Canje y Compensación. Pueden suscitarse por problemas en los equipos de cómputo, en los programas de base o aplicativos, en la transmisión de datos y en el suministro de energía, así como a causa de errores humanos, fraude o desastre físico, entre otros. **(BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).**

**SBS.-** Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. (BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).

**Servicio de Cobro de Instrumentos Compensables.-** Facilidad concedida por el BCRP a las Entidades con acceso limitado para presentar a la ESEC, para su cobro, determinados Instrumentos Compensables. (BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).

**Sistema LBTR.-** Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real del BCRP, en el cual las Órdenes de Transferencia se instruyen y ejecutan (automáticamente) por vía electrónica, se liquidan una por una, en tiempo real, afectando las cuentas corrientes que los Participantes mantienen en el BCRP. Las órdenes adquieren la condición de irrevocables y tienen finalización inmediata. (BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).

**Transferencia de Crédito.-** Instrumento de pago por el que el cliente de una Entidad Participante le instruye para que cargue una suma de dinero en su cuenta y la transfiera a un beneficiario cuya cuenta pueda mantenerse en esa u otra Entidad Participante. (BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).

**Transferencia Inmediata.-** Instrumento de pago compensable, sustentado en un esquema de fondos de recursos específicos, por el que un Cliente Originante de una Entidad Participante transfiere una suma de dinero, de forma inmediata, a un Cliente Receptor en otra Entidad Participante. La Transferencia Inmediata constituye una Orden de Transferencia de Fondos prevista en la Ley de los Sistemas de Pagos y de Liquidación de Valores. (BCRP B. C., Circular N° 035-2015-BCRP, 2015).

**Truncamiento. -** Procedimiento por el cual el Canje y Compensación de Instrumentos Compensables se efectúa sobre la base de los registros electrónicos de dichos instrumentos, restringiéndose o eliminándose su intercambio físico. (BCRP B. C., Circular N° 021-2006-BCRP, 2006).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El trabajo desarrollado de investigación, corresponde a un enfoque mixto, en razón de que el tipo de información que se obtuvo del campo, corresponde a aspectos cualitativos producto de las percepciones o apreciaciones, así como de aspectos cuantitativos, como consecuencia del proceso de análisis del comportamiento y evolución de la cantidad de operaciones de transferencia interbancaria, tanto a nivel nacional como a nivel de Caja Arequipa; en ese marco, por las características de las variables e información o datos extraídos de la población de estudio, se puede considerar como enfoque mixto.

#### **3.2. Nivel de investigación**

El nivel de estudio o investigación que corresponde al presente trabajo es descriptivo y aplicativo, por cuanto, la intención es proponer un Plan de Promoción de Operaciones de Transferencias Interbancarias, a partir de un diagnóstico o análisis de la situación en que se encuentran el nivel de operaciones interbancarias, en el ámbito de los clientes de la Caja Arequipa, por lo tanto, el empleo de ambos niveles, sustenta la aplicación de las investigaciones, pura y aplicada.

#### **3.3. Diseño de investigación**

Según Hernández (2014), los diseños son estrategias, para obtener la información deseada, en ese sentido pueden ser: Experimentales, cuando el proceso de investigación y pruebas, implique manipulación de variables y consecuentemente los resultados; No experimentales, cuando no se manipula deliberadamente variables independientes para ver sus efectos en la variable dependiente; por el contrario, se observan los fenómenos tal cual se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos e interpretarlos.

En ese contexto y por las características del estudio, el diseño corresponde al no experimental.

### **3.4. Tipo de investigación**

Los diseños más apropiados bajo el enfoque no experimental son de tipo transversal o transaccional, que pueden a su vez ser retrospectivas, prospectivas o longitudinales, cuando se efectúan observaciones en dos o más momentos; si estudian una población, son diseños de tendencia, si analizan una sub población o grupo específico, son diseños de análisis evolutivo de grupo (cohorte) y si se estudian a los mismos sujetos o participantes son diseños de panel.

Por el momento de aplicación de las técnicas, el tipo del estudio propuesto es transversal prospectivo, porque se generarán y examinarán datos a partir de un momento dado, correspondiendo así mismo, al tipo analítico de campo, puesto que, se realizará un proceso de análisis sobre las variables, su características y comportamiento relacional con información obtenida de la población de estudio en campo.

En ese marco y, por sus características, el presente estudio es de tipo transversal prospectivo y analítico de campo porque se generaron y examinaron datos a partir de un momento dado y, porque se realizó un proceso de análisis del comportamiento de la variable en función de datos obtenidos en el campo.

### **3.5. Unidades de estudio**

#### **3.5.1. Universo o población**

Una población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández, et al., 2014, p. 174).

Considerando que el universo o población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y características que involucran los fenómenos a estudiar, la población de estudio está representada por los clientes de Caja Arequipa en el ámbito de Arequipa Metropolitana, que posean cuentas en la institución financiera y que hayan realizado Transferencias Interbancarias.

Asimismo, según información de la institución, el tamaño de la población de estudio en el ámbito de influencia de la Sede la Merced, asciende a 714 personas, cuya muestra se determinó en 250 clientes a encuestar.

**Tabla 5*****Determinación de la muestra para la variable Cultura organizacional***

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q * N - z^2 + z^2 * p * q * N}$$

Z = 95% = (z=1,96) (margen de confiabilidad)	1.96
N = Tamaño de la población (N° de Clientes Ag. La Merced)	714
P = Éxito de la varianza poblacional (0.50)	0.5
Q = Fracaso de la varianza poblacional (0.50)	0.5
E = 5% = 0,05	0.05
n = Tamaño necesario de la muestra	250

$$n \geq \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 714}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 714 - 1.96 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 714}$$

$$n \geq \frac{2522.2222}{2.222222}$$

$$n \geq 1135$$

**a. Tipo de muestreo**

Los muestreos se pueden clasificar en muestreos probabilísticos y no probabilísticos.

Dentro de los muestreos probabilísticos aleatorios, existen cuatro tipos fundamentales de muestreo con una gran variedad de tipos mixtos que son usados en distintas condiciones. Los cuatro tipos básicos son: el muestreo al azar simple, el muestreo estratificado, el muestreo sistemático y el muestreo por conglomerados.

Los muestreos no probabilísticos son aquellos métodos en los cuales no se conoce la probabilidad con que un elemento se incluya en la muestra, que en general se llaman diseños por juicio o incidentales, que pueden ser utilizados como pilotos para un estudio, pero no proporcionan información sobre la cual pueda evaluarse el error de muestreo. En el muestreo intencional, se integra la muestra con casos típicos o representativos de la población en la que se está

interesado y se basa en el conocimiento que el investigador tiene del problema a estudiar, con poca confiabilidad. (Macbeth, Razumiejczyk, & López, 2010).

Para el caso del presente estudio, se consideró el muestreo probabilístico al azar simple, que es aquella muestra seleccionada de una población, de tal manera que cualquier combinación de  $n$  elementos tiene la misma probabilidad de ser elegida. (Macbeth, Razumiejczyk, & López, 2010).

#### **b. Elementos de estudio**

Denominado también *ócasosö*, cuyas características se analizan o estudian. En el presente estudio, las unidades de estudio estuvieron conformadas por los clientes de Caja Arequipa, que cumplieran con ciertos elementos de inclusión tales como que tengan una cuenta con la entidad, que hayan realizado una o más transferencias interbancarias, que tenga como mínimo estudios completos de secundaria y que cuenten con correo electrónico u otro medio electrónico.

### **3.5.2. Fuentes de información**

Las fuentes de investigación son los múltiples tipos de documentos que brindan información y conocimiento útil requerido para llevar a cabo una investigación y consecuentemente, generar conocimiento.

Este tipo de fuentes pueden ser llamadas también fuentes de información y varían de acuerdo a las necesidades del proceso de investigación del que son parte. (Jervis, 2014).

Las fuentes de investigación permiten al investigador realizar un análisis crítico de la información. Éstas son elegidas de acuerdo al énfasis propuesto para la investigación y pueden ser tanto primarias (entrevistas, noticias, documentos originales, etc.), como secundarias (enciclopedias, revisión de resúmenes, bibliografías, memorias, manuales, etc.). (Jervis, 2014).

#### **a. Primarias**

Las fuentes primarias para el caso del presente estudio, constituyeron los clientes de la Caja Arequipa en sede principal de Arequipa Metropolitana,

quienes cumplieron con algunas características, tales como: ser clientes con una o más cuentas en Caja Arequipa y que hayan realizado transferencias interbancarias, clientes a quienes se aplicaron las encuestas.

#### **b. Secundarias**

Para el caso de estudio las fuentes secundarias están constituidas por reportes de información financiera, en relación al número de operaciones de transferencias interbancarias, cuya fuente se consideró a la Súper Intendencia de Banca y Seguros, Caja Arequipa, Banco Central de Reserva del Perú, Cámara de Compensación Electrónica.

### **3.5.3. Técnicas de investigación**

Se considera técnica de investigación al conjunto de pasos finitos y ordenados que son útiles para el investigador para relacionarse con el objeto y sujeto de estudio y que le permita tomar conocimiento de la realidad estudiada.

Los estudios de tipo cualitativo se pueden apoyar en diferentes técnicas como la Entrevista, la Encuesta, la Observación o el Benchmark, Focus Group, etc.

Para el presente caso, correspondió el empleo de la Encuesta estructurada y la Observación para el acopio de información correspondiente a las dimensiones, factores de influencia en las transferencias interbancarias y análisis estratégico respectivamente.

### **3.5.4. Instrumentos de investigación**

Un instrumento de investigación es aquel formato en el que se registran los datos requeridos por el estudio y relacionados con la variable; es un medio físico que plasma y hace operativa a la técnica.

El instrumento que correspondió al acopio de información para la medición de variables fueron el Cuestionario y la Ficha de observación, destacando que, en el caso del Cuestionario, fue necesario verificar la validez de contenido y la confiabilidad de resultados, mediante opinión de expertos y plan piloto respectivamente.

### a. Escala de medición

Para fines del estudio, la escala de medición de las respuestas obtenidas mediante el instrumento de la encuesta es la òEscala de Likertò, que es una medición ordinal estandarizada en múltiples casos, el cual se puede emplear como escalas de respuesta a preguntas o afirmaciones que miden juicios de valor sobre determinadas variables, mediante percepciones, a través de una escala de alternativa de respuestas ordinales de 1 a 10.

De acuerdo a su experiencia y percepción, marque con una X la alternativa que considere correcta a las siguientes afirmaciones, considerando la siguiente escala de calificación, en la que **1 equivale a estar Totalmente en desacuerdo** y **10 equivale a estar Totalmente de acuerdo**.

#### Escala de calificación

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------

### 3.6. Delimitación del estudio

En investigaciones sociales y de campo, como corresponde al presente estudio, es pertinente delimitar el espacio en donde se desarrolló el estudio, así como el tiempo que requirió el proceso integral, correspondiendo en el presente caso a las siguientes delimitaciones:

#### 3.6.1. Delimitación geográfica

El estudio tuvo como ámbito de investigación, la ciudad de Arequipa Metropolitana de la Región Arequipa.

#### 3.6.2. Delimitación temporal

Se prevé que el tiempo requerido para llevar a cabo el acopio de información de la población de estudio, procesos de tabulación y análisis estadístico, así como la elaboración del informe final, fue de aproximadamente tres meses, a partir de la fecha del dictamen favorable del proyecto de tesis.

### **3.6.3. Delimitación sustantiva**

Entendiendo como delimitación sustantiva la precisión del área o institución donde se llevó a cabo el estudio, el presente trabajo correspondió a los clientes de la Caja Arequipa, sede La Merced, Arequipa.

### **3.7. Características a evaluar**

Los tópicos o aspectos que fueron analizados y evaluados correspondieron a cada una de las dimensiones y sus correspondientes componentes, tales como la medición e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas sobre los factores que están restringiendo o limitando la opción de realizar movimientos de transferencias de fondos, mediante operaciones de Transferencias Interbancarias en Caja Arequipa.

Asimismo, a fin de cumplir con el propósito de la investigación, fue pertinente llevar a cabo un estudio de la situación del entorno interno y externo de Caja Arequipa mediante la identificación de los elementos del FODA, Análisis de aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, que competen a la institución financiera en el ámbito de la delimitación del estudio. También fue necesario llevar a cabo un análisis de las cinco fuerzas planteadas por Porter y, la aplicación de la metodología 7s (Style, Staff, Systems, Strategy, Structure, Skills y Shared values).

Asimismo, como parte del proceso, se formuló el Plan Operativo de Promoción de Transferencias Interbancarias, para lo cual se abordaron las estrategias, plan de acciones, metas, indicadores, difusión y publicidad que implica llevar a cabo el Plan de Promoción.

### **3.8. Recursos**

#### **3.8.1. Recursos humanos**

Representado principalmente por el investigador como responsable del trabajo de investigación y el apoyo de dos asistentes, para llevar a cabo la técnica de Encuestas y el acopio de información.

### **3.8.2. Recursos físicos**

Los relacionados al proceso propio de la investigación, tales como Bibliografía, páginas especializadas, PCs, útiles de oficina, utilitarios del Excel y de ser el caso Software Estadísticos como el SPSS, etc.

### **3.8.3. Recursos financieros**

Considerando la trascendencia y envergadura del trabajo de investigación que demandó el empleo de tiempos, horas hombre empleadas por el responsable de la investigación, así como los costos para cubrir el trabajo de los asistentes, movilidad, útiles de oficinas, impresiones, empastados y otros, están siendo cubiertos en su totalidad por el graduando, cuyo monto aproximado asciende a S/. 5 000.00 nuevos soles.

## **3.9. Estrategias de recolección y evaluación de datos**

### **3.9.1. Metodología**

En cuanto al aspecto metodológico, el proceso y actividades de campo se llevaron a cabo de modo secuencial y sistemático conforme al enfoque propuesto y tomando como referencia la revisión del estado del arte, iniciándose con la revisión de documentación de la institución y coordinación con el personal para el recojo de información, validación de contenido de los instrumentos, aplicación de plan piloto para la verificación de confiabilidad de respuestas, corrección de ser necesario de los ítems que no contribuyeron con los índices de pruebas de correlación mínimos (Cronbach) y la subsecuente etapa de aplicación de encuestas definitivas en la población de estudio, actividades de tabulación de resultados en Excel, procesamiento de resultados en software estadístico SPSS, mediante estadística descriptiva, interpretación de los resultados y elaboración de conclusiones en función de los objetivos propuestos.

Así mismo, el desarrollo del trabajo está basado en la evaluación y estudio de las variables que responden a aspectos relacionados al análisis estratégico, para cuyo fin se aplicarán los modelos PESTEL, análisis FODA, modelo de las 7s, cinco fuerzas de Porter.

El trabajo de campo se llevó a cabo con el apoyo asistentes previamente capacitados, bajo la supervisión del autor de la tesis, mediante la aplicación de la Técnicas de Encuestas, Observación y Entrevistas, tomando en cuenta información extraída de la propia empresa y de su entorno.

Previo al proceso de revisión y análisis, fue necesario llevar a cabo reuniones de grupo, en las que se tomó en cuenta las percepciones sobre los factores implicados en el Plan Estratégico, es decir, un análisis de contexto interno y externo, así como los atributos y debilidades de la empresa.

La caracterización de las dimensiones de la variable única e independiente: *Plan Estratégico para la Promoción de Transferencias Interbancarias*, toma en cuenta el propósito principal que persigue el estudio, puesto que, tal como lo proponen muchos expertos en estrategias como Michael Porter, las estrategias se fundamentan y desprenden de una revisión y análisis previo de la situación en la que se halla la institución estudiada en un contexto de ámbito interno y externo; en ese sentido, la formulación de estrategias estarán orientadas a aprovechar las oportunidades que tiene la institución, a minimizar las debilidades, a truncar o bloquear las amenazas, fundamentalmente apoyándose en las fortalezas o bondades que tiene la entidad o una área específica.

Ahora bien, la revisión y análisis de la situación, en torno a aspectos internos y externos, por experiencia en muchas organizaciones y a propuesta de Porter, se realiza en el marco de los elementos del FODA que ayudan a identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, para cuyos fines, se toman en cuenta básicamente las *5 fuerzas de Porter*.

Asimismo, dado que, la metodología de las Fuerzas de Porter, tiene ciertas limitaciones en cuanto a su alcance, el análisis se puede apoyar en otras herramientas o metodologías, tales como el *PESTEL*, que ayuda a abordar aspectos más puntuales como el del ámbito político, económico, social, ecológico y legal; las *7s*, que ayudan a identificar las fortalezas y/o debilidades propias de la entidad, como el Estilo de la gestión (Style), el perfil de su Personal (Staff), las características de sus Sistemas (Systems), las bondades de sus Estrategias (Strategy), la Estructura organizacional (Structure), las Habilidades esenciales del

personal (Skills) y cómo son los valores compartidos en el entorno de la empresa (Shared values).

Los tres tipos de análisis basados en el PESTEL, en las 5 Fuerzas de Porter y en las 7s, están orientados a contribuir con la configuración de los elementos del FODA, que es un elemento clave para la formulación de un plan estratégico y consecuentemente para la elaboración de los planes operativos, que en el presente caso corresponde a un Plan de Promoción.

Por otro lado, tratándose de la propuesta de un Plan de Promoción que es equivalente a un Plan Operativo que toma en cuenta específicamente una de las áreas y tipo de operaciones de Caja Arequipa, que en nuestro caso es Transferencias Interbancarias, debemos manifestar que, para poder fundamentar las estrategias, se requirió tomar conocimiento sobre la prevalencia de lo que viene aconteciendo en torno a elementos que estarían influenciando en el comportamiento de las operaciones de Transferencias Interbancarias, teniendo como fuente primaria y directa a los propios clientes de Caja Arequipa, de quienes nos interesaba conocer sus apreciaciones, percepciones y preferencias sobre las transferencias interbancarias, que en este caso constituye una dimensión.

Evidentemente y por prácticas que responden a actividades investigativas, se identificaron aquéllos factores o elementos que estarían vinculados a las operaciones de Transferencias Interbancarias, denominada para nuestro estudio, como la dimensión "Factores de influencia en las Transferencias Interbancarias". Dichos factores, que, para el caso, son indicadores de la dimensión, fueron caracterizados con el apoyo de expertos que tienen a su cargo este tipo de operaciones en Caja Arequipa; es decir que, el estudio de dichos indicadores ayudarían a partir de la percepción de los clientes, a conocer el peso de cada elemento, como factor de influencia en operaciones de Transferencias Interbancarias y, a su vez, constituir una importante fuente de información de la percepción de los clientes y poder captar sus intenciones, para posteriormente capitalizar en la formulación de estrategias y actividades.

Cabe mencionar que, una vez revisados y definidos los indicadores de la dimensión, se elaboraron los instrumentos para luego someterlos a pruebas piloto,

con lo cual quedaron confirmados los factores a evaluar mediante encuestas virtuales.

De otro lado, dichas encuestas fueron sometidas a pruebas de confiabilidad interna o de contenido a través de expertos que emitieron sus opiniones de rigor; destacando, además que, también se llevaron a cabo las pruebas de confiabilidad cuantitativa mediante procedimientos estadísticos basados en el Alfa de Cronbach, que ayudaron a confirmar la validez de las repuestas en cuanto a consistencia y coherencia.

En ese marco, y con la información recogida de los procesos de análisis interno y externo de la institución, se procedió a formular tanto del Plan Estratégico como del Plan Operativo de Promoción de operaciones de Transferencias Interbancarias y, dado que un Plan operativo, debe ejecutarse y medirse, se procedió también a incorporar, además, el plan de acciones, las metas, los indicadores de medición y actividades de MKT para llevar a cabo la Promoción.

#### **a. Ordenación y medición de datos**

La información acopiada mediante la aplicación de encuestas, se sometió a un proceso de codificación de datos en relación a los indicadores y escalas de medición para la tabulación y aplicación de estadística descriptiva y determinación de indicadores estadísticos.

En cuanto a información recogida con las fichas de observación, éstas se clasificaron y ordenaron en función de los indicadores, para realizar una memoria descriptiva del perfil situacional del entorno interno y externo, información que fue empleada para el establecimiento de estrategias.

#### **b. Procedimientos y pruebas estadísticas**

El proceso estadístico está dado en función del tipo, diseño y nivel del estudio, cuyos resultados se manejarán a nivel de la estadística descriptiva; Asimismo, se elaboraron tablas de frecuencias cruzadas conforme a las variables de control para elaborar el reporte y figuras de información sociodemográfica, destacando que éste tipo de información descriptiva, además de ser informativa,

fue válida para conocer el grado de percepción que tiene la población de estudio, respecto a operaciones de Transferencias Interbancarias, útiles para la formulación de estrategias.

Asimismo, previo al análisis estadístico, se trabajó con coeficientes de Alfa de Cronbach, para medir la confiabilidad de respuestas a los ítems o preguntas de las variables de estudio.

### **3.9.2. Método de investigación**

Tomando en cuenta que los métodos de investigación son aquellos procedimientos lógicos y rigurosos que se siguen para obtener conocimientos, el método a emplear en el presente estudio, corresponde al método analítico, que consiste en la desmembración de las partes de las variables mediante dimensiones o indicadores para observar sus mediciones e interrelaciones.

## CAPÍTULO IV

### MARCO REFERENCIAL DE LA INSTITUCIÓN ESTUDIADA

#### 4.1. Antecedentes

Caja Arequipa, es una institución financiera líder en el sistema de cajas municipales del Perú, creada con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito.

Durante los últimos años Caja Arequipa, ha continuado dando pasos significativos que han permitido incrementar la cobertura y el acceso no sólo a las micro empresas urbanas sino también a las rurales. Su tecnología ha incorporado el financiamiento a sectores sociales que carecen de garantías efectivas generándose un segmento con grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Caja Arequipa se constituyó como una asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley N° 23039. Su único accionista desde su constitución es la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional.

Caja Arequipa es una empresa dedicada a la micro intermediación financiera, inició operaciones el 10 de marzo de 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, su primer local fue la Agencia Selva Alegre, con dirección en la calle Mariscal Benavides 101-Cercado. **(Caja Arequipa, 2018)**.

En estos 35 años de impecable trabajo, Caja Arequipa, viene beneficiando a sus más de 1 500 000 clientes, ofreciendo productos y servicios financieros para todas las necesidades de la población, y promoviendo el ahorro, lo que la ha convertido indiscutible, líder de la categoría. Hoy en día posee más de 160 agencias, distribuidas en todo el país y una creciente red de atención que asciende a más de 1 235 Agentes Caja Arequipa, más de 207 cajeros automáticos propios, 10 515 redes asociadas (1 489 Red Scotiabank, 2 586 Red Interbank, 6 365 Red BCP, 75 red BanBif) agentes Kasnet a nivel

nacional, así como 438 cajeros de la Red Unicard en Lima, Callao y el norte del país. (Caja, 2020)

#### **4.1.2. Ubicación geográfica**

- Sede principal: Calle La Merced N° 106, Arequipa, Perú.
- Teléfonos: (51) (54) 380670/ Perú 054 - 380670
- Email: informes@cajaarequipa.pe
- Página web: [www.cajaarequipa.pe](http://www.cajaarequipa.pe)

### **4.2 Misión, Visión y Valores de la empresa**

#### **4.2.1. Misión**

Mejorar la calidad de vida de los emprendedores del Perú, ofreciendo servicios financieros rápidos y flexibles.

#### **4.2.1. Visión**

Ser líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en la industria de micro finanzas a nivel nacional.

#### **4.2.1. Valores**

Integridad; Generamos confianza y actuamos de manera coherente con nuestros principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.

Colaboración; Trabajamos de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.

Eficacia; Cumplimos con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzando los resultados esperados.

Servicio; Cultivamos relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes, logrando superar sus expectativas dando lo mejor de nosotros. (Caja, 2020)

### **4.3. Productos y servicios**

#### **a. Productos de crédito**

- Crédito Pyme.
  - Capital de Trabajo.
  - Caja construye.
  - Activo fijo.
  - Local comercial.
  - Crédito paralelo.
- Crédito Micro pymes.
  - Credi puntualito.
  - Credi oficios.
  - Supérate mujer.
- Crédito Consumo.
- Crédito Micro consumo.
- Crédito Quintuplica.
- Crédito por convenio.
- Crédito Vehicular.
- Crédito Hipotecario.
- Crédito Prendario.
- Crédito Agropecuario.
- Carta Fianza.

#### **b. Productos de ahorro y servicios**

- Ahorro corriente.
- Ahorro móvil.
- Cuenta CTS.
- Cuenta Junior.
- Cuenta sueldo.

- Órdenes de pago.
- Plazo fijo.
- Plazo fijo, edad de oro.
- Recaudaciones.
- Transferencias bancarias.

**c. Seguros de Caja Arequipa**

- Micro seguro de Vida
- Seguro de protección de tarjetas
- SOAT
- Seguro retiro seguro
- Seguro de desgravamen
- Seguro Vehicular
- Seguro Vida mi familia
- Seguro Oncológico

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO**

#### **5.1. Proceso declarativo**

##### **5.1.1. Misión**

Ser la Caja líder en brindar servicios en la banca electrónica brindando un servicio integral, cercano, efectivo y con asesoría.

##### **5.1.2. Visión**

Ser una de las entidades más competitiva en el uso de transferencias electrónicas, brindando servicios de calidad, seguros y acorde al avance de tecnologías digitales de información.

##### **5.1.3. Valores**

Por una inclusión financiera con desarrollo, transparente y con equidad; los valores que representan a Caja Arequipa son:

- Íntegramente Humanos.
- Imparable ante nuestras metas.
- Motivado por transformar vidas.
- Apasionados por la innovación.
- Profundamente orgullosos.

#### **5.2 Análisis Interno**

##### **5.2.1 Análisis de la empresa**

Si bien, durante los últimos años se ha dado una transformación digital a pasos lentos, ahora sabemos que el Covid-19, pandemia que vivimos actualmente, ha impactado enormemente a todo el mundo y ha provocado que las empresas replanteen sus estrategias y se establezcan desafíos vinculados al desarrollo digital; responder a las necesidades actuales de la población, dando pasos agigantados en cuanto a desarrollo tecnológico digital, producto del distanciamiento social que debemos aplicar en situaciones diarias,

para controlar la expansión del virus, como lo vienen realizando actualmente las entidades financieras y a lo cual no es ajena Caja Arequipa.

Es importante destacar el papel clave que juega actualmente la tecnología y las plataformas digitales, ya que permitirán mantener el flujo de negocio operativo a través de diferentes herramientas de conectividad haciendo frente a sostener las necesidades propias del negocio. **(Bravo F. , 2020)**.

Todas las organizaciones financieras ya contaban de alguna forma con una estrategia digital, claramente unas más avanzadas que otras, lo que muchos creían algún día se convirtió en nuestro presente, para muchos la aceleración digital actual tendrá un efecto permanente en nuestras vidas, lo que es muy positivo, sin embargo con este desarrollo tecnológico los líderes de las empresas financieras enfrentan la ardua tarea de equilibrar el enfoque tradicional de la gestión de riesgos con la necesidad de responder rápidamente a una crisis que ha creado cambios masivos en su entorno operativo, dado el panorama de fraude cibernético que se hace más constante en los últimos días. **(BBVA.OPENMIND, 2015)**.

Caja Arequipa como parte de esta transformación acelerada, basa su estrategia en poner al cliente en el centro de sus acciones, es decir una cultura centrada en el cliente, por lo que ha adoptado la creación de un ecosistema digital destacando **(Diaz, Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19, 2020)**:

- *Cosmo*: Chatbot de uso interno, ofrece un canal de comunicación fluido con nuestros analistas.
- *Biometría y contrato digital*: Implementación de biometría y contrastación digital, permitiendo la apertura de cuentas de ahorros de depósitos a plazo fijo totalmente digital.
- *CRM*: Gestor de comunicaciones con el cliente, que permite encontrar puntos de dolor y gestionar los ANS (*acuerdo de nivel de servicio*) de la atención hacia nuestros clientes.
- *Ticketera digital*: Proyecto piloto que permite a los clientes iniciar su atención en agencia sin estar físicamente en agencia.

- *Caja Móvil*: App móvil de Caja Arequipa (Android, iOS y Huawei), que permite obtener productos (Aperturas de cuenta, DPF, desembolso de créditos y compra de seguros) de manera 100% digital.
- *Home banking*: Completamente homologada con Caja Móvil, generando una experiencia multicanal de cara al cliente.

### 5.2.2. Portafolio de servicios digitales

Actualmente en Caja Arequipa, más del 80% de las operaciones se pueden realizar desde la plataforma digital, así tenemos (**Diaz, Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19, 2020**):

#### a. Operaciones

- Afiliarse al token SMS.
- Consultar Saldos.
- Ver movimientos.
- Bloquear tarjetas.
- Configuración de tarjetas.
- Cambiar límites de operaciones.

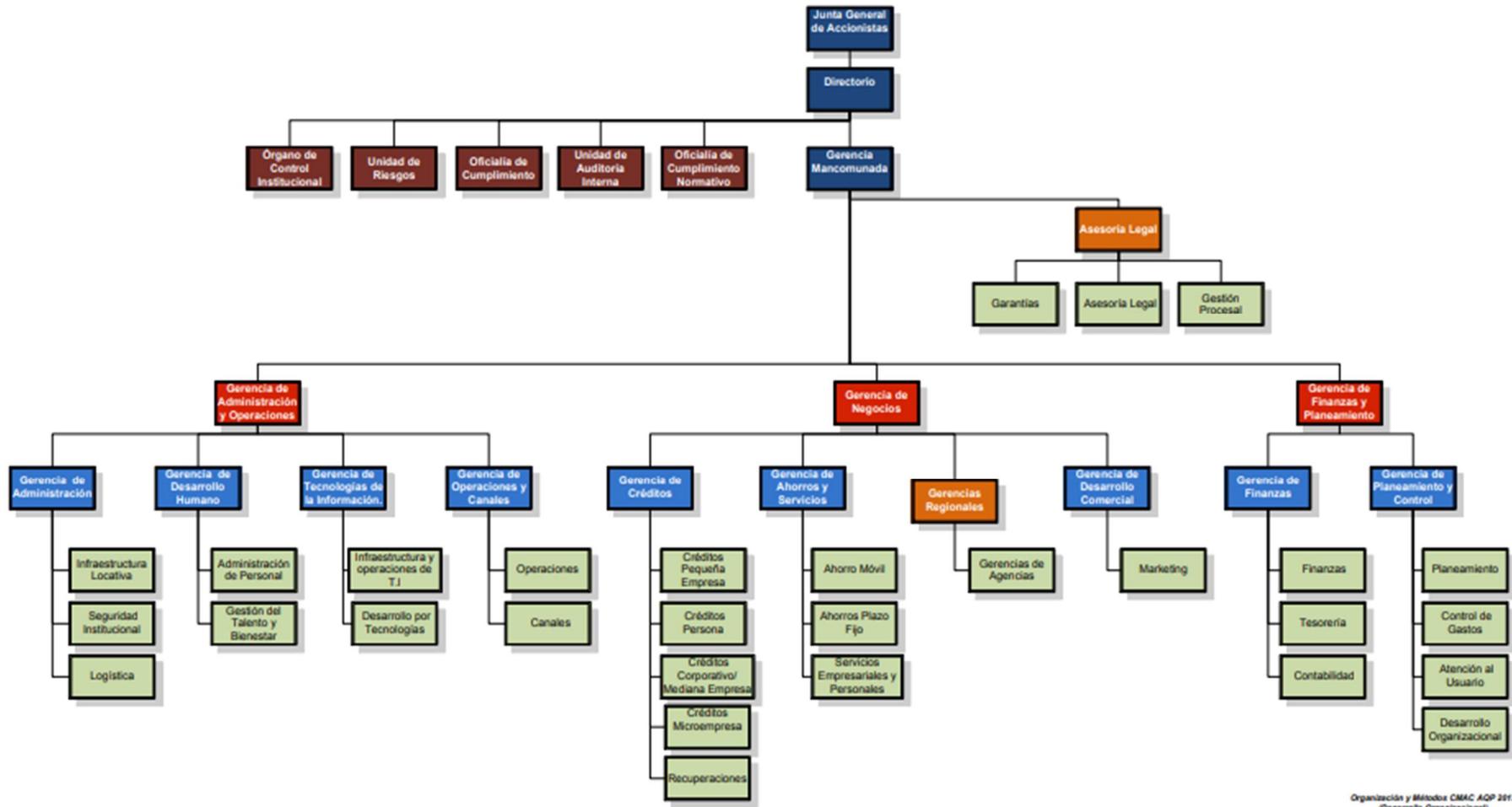
#### b. Transacciones

- Transferencias.
- Pagos de Créditos.
- Pagos de servicios.
- Retiro sin tarjeta en ATM.

#### c. Productos

- Desembolso una línea.
- Desembolso de un crédito.
- Abrir una cuenta de ahorros.
- Abrir un depósito a Plazo.
- Comprar un SOAT.
- Adquirir un crédito personal.

### **5.2.1 Estructura Orgánica**



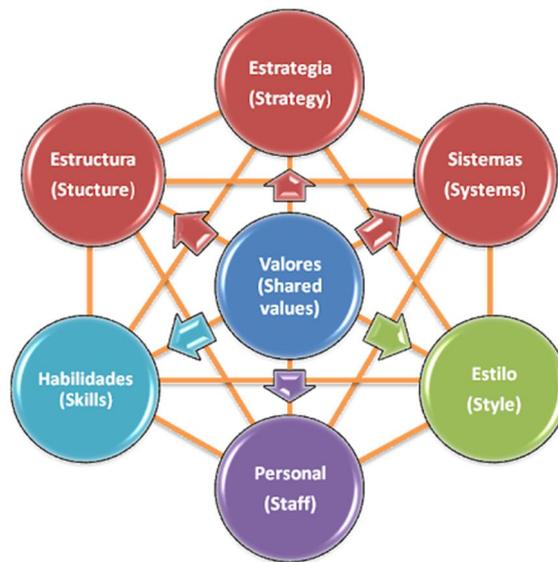
Organización y Métodos CMAC ADP 2013

**Figura 6. Organigrama Estructural de Caja Arequipa**

*Fuente y Elaboración: Caja Arequipa 2018, Organigrama Estructural de Caja.*

### 5.2.1 Modelo 7s

En el modelo de McKinsey, las siete áreas de la organización se dividen en las áreas duras y suaves; estrategia, estructura y sistemas son los elementos duros que son mucho más fáciles de identificar y manejar en comparación con elementos blandos y aunque estos son más difíciles de manejar, son la base de la organización y están más propensos a crear una ventaja competitiva sostenida. El término 7s viene de las iniciales de los conceptos en inglés: **(Riquelme, 2015)**.



**Figura 7. Modelo de las 7S de McKinsey**

*Fuente y Elaboración: Business Research Methodology 2017, McKinsey 7S Model.*

Haciendo una analogía con el cuerpo humano podemos decir que: el estilo es la cara de la organización, el personal es la columna vertebral, las habilidades son el conocimiento, los valores compartidos son el corazón, los sistemas la sangre fluyendo y la estrategia es el cerebro. **(Sejzer, 2016)**.

El modelo busca resaltar que la mayor importancia está en la combinación que se crea entre los 7 factores. De esta manera, teniendo en cuenta todos los factores, se consigue alinear la estrategia con el comportamiento diario y así mejorar los resultados de cualquier empresa. **(Samygin, 2016)**.

### **a. Estructuras (Structure)**

Es la forma en que la organización se conforma, cómo se relaciona con sus diferentes partes entre sí (**Riquelme, 2015**). En Caja Arequipa se ha modificado la estructura organizacional, a fin de adecuarla a procesos orientados al cliente, para aprovechar de manera eficiente la incorporación de tecnología de punta y lograr las sinergias y eficaz funcionamiento de todas las áreas de la institución. (**Caja Arequipa, 2018**).

### **b. Estrategias (Strategic)**

Es el camino que la organización ha elegido para su crecimiento futuro (**Samygin, 2016**), como parte de la estrategia centrada en el cliente, los escuchamos para entregar valor a todos nuestros usuarios en todos los canales de contacto y puntos de venta para así crear soluciones a su medida. (**Diaz, Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19, 2020**).

### **c. Estilos (Style)**

Representa la forma en que la empresa está dirigida por los directivos de alto nivel, cómo interactúan, qué acciones toman y su valor simbólico. (**Riquelme, 2015**).

Caja Arequipa cuenta con un código de ética actualizado a las necesidades de crecimiento y entorno de responsabilidad social empresarial de la caja y con canal de denuncias éticas. Asimismo, se cuenta con los siguientes documentos que nos permiten trabajar un gobierno corporativo transparente e inclusivo:

- El Manual de Buen Gobierno Corporativo.
- Reglamentación sobre Conflicto de Intereses y Políticas para colaboradores y para el Directorio.

Cabe mencionar que, durante el año 2017, se inició con el proyecto COSO, el cual está implementando un sistema de control interno que favorecerá a las buenas prácticas de gobierno corporativo. (**Dongo, 2020**).

#### **d. Personal (Staff)**

Es el recurso humano de la organización, los colaboradores representan el principal activo y la columna vertebral de cualquier organización (**Sejzer, 2016**), en Caja Arequipa se brinda apoyo dentro de la empresa y se proporciona el entrenamiento adecuado, así como las oportunidades para su desarrollo potencial, así mismo se brinda una especial atención al reclutamiento del personal apropiado.

Cabe mencionar que Caja Arequipa se encuentra como la única caja municipal en el ranking de las mejores empresas para atraer y retener talento en el 2019-2020 según MERCO (Monitor empresarial de reputación corporativa) (**Diaz, Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19, 2020**).

#### **e. Habilidades (Skills)**

Se refiere al Know-how (las habilidades y capacidades requeridas y poseídas por los miembros de la organización), Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales (**Sejzer, 2016**). Caja Arequipa está comprometida con el desarrollo profesional de sus colaboradores, por lo que continua ofreciendo oportunidades de capacitación integral a nivel nacional con el objetivo de desarrollar habilidades y mejorar conocimientos en sus más de 4 000 colaboradores, para servir mejor a miles de clientes y darles mejores soluciones financieras, impulsando así su bienestar y el de sus familias. (**Diaz, Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19, 2020**).

#### **f. Sistemas (Sistems)**

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia; Caja Arequipa posee sistemas y procedimientos estructurados que responden a la experiencia de más de 30 años en el negocio, manteniéndose como una empresa líder en su sector, la preferencia del público se sustenta en que mantiene una visión estratégica definida, con clara orientación de servicio al sector de la microempresa, con un gobierno corporativo estable, una alta dirección profesional y un equipo humano debidamente preparado, con clara vocación de servicio hacia los clientes. (**Dongo, 2020**).

### **g. Valores compartidos (Shared value)**

Corresponde a los valores que comparten todos los miembros de la empresa uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes. **(Samygin, 2016)**.

Por una inclusión financiera con desarrollo, transparente y con equidad, los valores que representan a Caja Arequipa son: íntegramente humanos, imparables ante nuestras metas, motivado por transformar vidas, apasionados por la innovación, profundamente orgullosos.

Caja Arequipa es miembro de la Alianza Global para la Banca basada en Valores (GABV) desde el 2016, alianza internacional conformada por 40 instituciones financieras de los 5 continentes, orientadas a objetivos de triple resultado (económicos, sociales y medio ambientales) en torno a una gestión ética y transparente de banca. Todas las instituciones financieras miembros de la GABV cumplen los seis principios de la banca ética y sostenible. Estos principios muestran cómo las instituciones financieras basadas en valores se diferencian de las demás, especialmente de aquellos bancos cuyo objetivo principal consiste en generar beneficios financieros. **(Diaz, Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19, 2020)**.

## **5.3. Análisis Externo**

### **5.3.1 Modelo PEST**

El Análisis PEST, consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Al referirnos al entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias.

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K.

Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica". (Martin, 2017).

#### **a. Entorno político**

El COVID-19, trajo efectos importantes en la mayoría de los mercados y economías, generando impactos negativos en consumidores y empresas, actualmente nuestro país se encuentra resistiendo una crisis sanitaria, económica, social y política que se reafirma con la presencia de la corrupción, en conjunto del Estado y la sociedad, antes de la pandemia nos encontrábamos saliendo de un proceso de crisis y en estas condiciones nos tocó afrontar la pandemia actual, que ha ocasionado miles de contagios y muertes en todo el mundo.

El 16 de marzo de 2020, la presidencia de la República, anunció el Estado de Emergencia, que incluyó la suspensión de actividades escolares, cierre de fronteras y estado de cuarentena por 15 días calendario (periodo que se fue ampliando de acuerdo a la situación de cada región). A medida que el tiempo transcurría las medidas cambiaban de acuerdo a las circunstancias en las cuales se encontraba nuestro país, sin embargo, las medidas otorgadas por el gobierno peruano representan la más grande inversión realizada y se pueden agrupar en tres ejes fundamentales: salud pública, protección de los principales afectados y reactivación económica (PNUD, 2020).

El gobierno ha desarrollado un programa global de compensación económica y asistencia con el fin de proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas, el mismo que incluye transferencias en efectivo, postergación del pago de impuestos y garantías crediticias para el sector privado. Sin embargo, la desaceleración de la actividad económica producirá un incremento sustancial de la pobreza monetaria, la misma que según las proyecciones alcanzará niveles anteriores al 2012. Considerando el grado de recesión en el 2020, para el 2021 se espera un fuerte repunte, lo cual presupone una ejecución acelerada de la inversión pública y mejores condiciones internacionales a raíz de la implementación de una vacuna contra el COVID-19. (Banco Mundial, 2020).

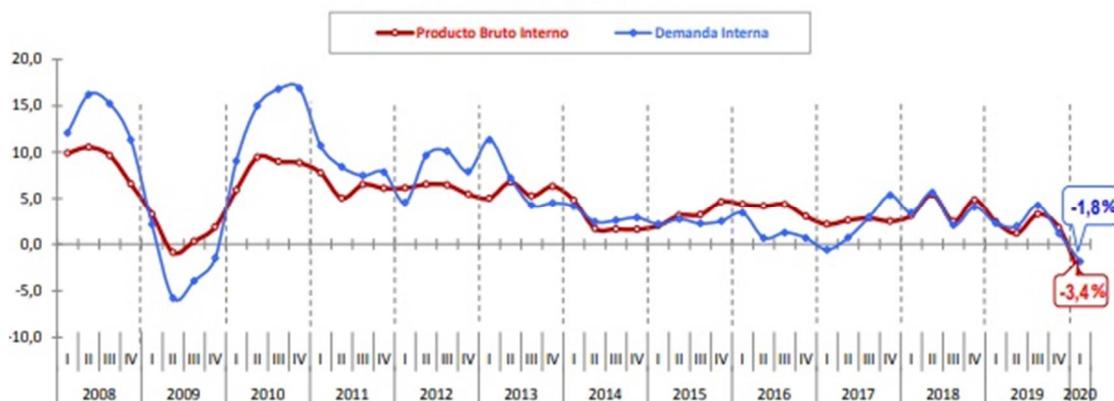
## **b. Entorno económico**

Cada día es mayor el número de personas conscientes de la crisis económica y financiera mundial debido a la pandemia, el Perú se encuentra inmerso en esta problemática, que está dejando muchas secuelas como el decrecimiento del índice de empleos y la caída del producto bruto interno principalmente. **(Diario Gestión, 2020)**.

Con respecto a la inflación interanual, se ha mantenido desde setiembre de 2019 en el tramo inferior del rango meta, ubicándose en agosto en 1,69 % anual, mientras que las expectativas de inflación a 12 meses de los últimos meses se ubican también en dicho tramo (1,57 % en agosto). Se espera que en los siguientes trimestres la inflación interanual se ubique transitoriamente por debajo del límite inferior del rango meta, por el debilitamiento de la demanda interna. **(BCRP B. C., Reporte de inflación, 2020)**.

En el presente siglo podemos apreciar dos etapas muy marcadas en la economía peruana, desde el año 2002 al año 2013, el Perú se consideró como uno de los países más dinámicos dentro de la economía de América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del 6.1% del PBI, se tuvo un entorno externo favorable lo que creó un escenario de alto crecimiento y baja inflación, este escenario favoreció al empleo y por consiguiente a los ingresos, reduciendo considerablemente las tasas de pobreza, la cual cayó de 52.2% en 2005 a 26.1% en 2013, es decir aproximadamente 6.4 millones de personas dejaron de ser pobres durante este periodo.

Durante los años 2014 y 2019, la economía peruana se desaceleró a un ritmo promedio de 3.1% anual, como consecuencia de la caída en el precio internacional de las materias primas, principalmente el cobre que es uno de los principales productos de exportación peruana. **(Banco Mundial, 2020)**.

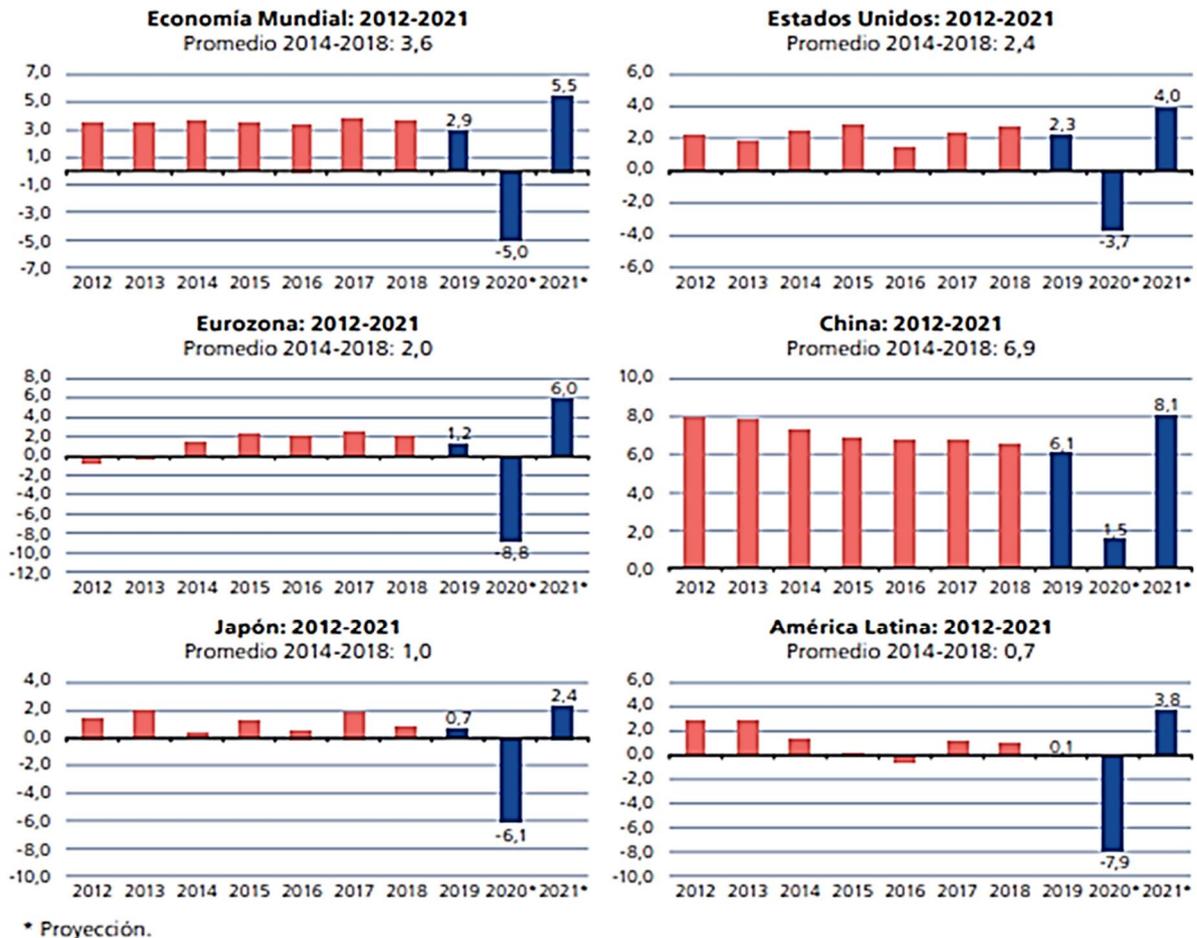


**Figura 8. Evolución del PBI y Demanda Interna 2008\_I ó 2020\_I (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007 = 100**

*Fuente y Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática.*

En los últimos meses la economía mundial muestra señales de una recuperación que se revierte, solo parcialmente, la fuerte contracción de la actividad observada entre febrero y mayo del presente año. Esta recuperación se sustenta en la reapertura de las principales economías, la aplicación de estímulos monetarios y fiscales y, los desarrollos positivos en torno a la vacuna contra el COVID-19. Se estima que esta recuperación continúe en lo que resta del año; con ello, la actividad económica mundial se contraería alrededor de 5,0 % en 2020 y se recuperaría a una tasa de 5,5 % en 2021. (BCRP B. C., **Reporte de inflación, 2020**).

Estimados preliminares muestran que la caída de la producción global durante el segundo trimestre habría sido de aproximadamente 20 %. El principal factor de esta evolución ha sido la implementación de medidas para contener la pandemia que, en la mayoría de los casos, se adoptaron a partir de la segunda quincena de marzo y se prolongaron por varios meses. La excepción fue China, país que enfrentó los efectos de la pandemia en el trimestre previo y que en el segundo trimestre creció 56 %. Si se excluye a China, la caída global del segundo trimestre sería de aproximadamente 39 %. (BCRP B. C., **Reporte de inflación, 2020**).



**Figura 9. Evolución y proyección del PBI ó Variación porcentual real 2012-2021**

*Fuente y Elaboración: BCRP 2020, Reporte de Inflación.*

En adelante, se espera que la economía se estabilice a tasas cercanas a las registradas en el período anterior a la crisis. El desafío para la economía peruana estriba en acelerar el crecimiento del PBI, promover una prosperidad compartida y brindar a sus ciudadanos protección contra los remezones, ya sea de índole generalizada o individual. Para ello, será necesario potenciar la efectividad del Estado en la prestación de servicios públicos y generar planes de protección, así como proveer una mejor infraestructura de conectividad y formular políticas para reducir las rigideces en los mercados de factores y productos. (CGAP, 2020).

Las instituciones de Microfinanzas se vieron obligadas a tomar decisiones difíciles respecto de cómo apoyar a sus clientes, en Caja Arequipa, se creó cronogramas de pagos con cuotas gradientes, reestructurando los préstamos

existentes y proporcionando liquidez y periodos de gracia que permita a sus clientes afrontar la crisis y lograr estabilizarse.

Hay cientos de millones de personas en todo el mundo que dependen de las Microfinanzas inclusivas. En Caja Arequipa el 72% de la cartera corresponde a micro y pequeña empresa, por lo que tomar medidas adecuadas constituye una tarea imprescindible para nuestra economía. **(Caja Arequipa, 2018)**.

Los programas implantados por el gobierno, el programa reactiva y FAE, no solo han podido ayudar a los usuarios finales sino también a las empresas del sistema financiero a salir adelante, ha permitido que la mora se estabilice, las entidades financieras han realizado las provisiones voluntarias necesarias para el riesgo de cartera, la mayoría de cajas municipales tienen más de 30 años de trayectoria en el mercado, mostrando al Perú como un país sólido y capaz en el ámbito de las micro finanzas, señaló el Gerente Central de negocios de Caja Arequipa.

### **c. Entorno social**

Nuestro entorno social se ve claramente muy afectado como consecuencia del Covid-19, el gobierno actual fue uno de los primeros en la región, en dar una respuesta integral a la pandemia, se decretó la cuarentena nacional y obligatoria, el cierre de fronteras además de un paquete de apoyo económico, que paso de ser focalizado a ser semi universal, estas medidas respaldadas por un equipo interdisciplinario de científicos y técnicos, los cuales se dieron a conocer frecuentemente a través de televisión nacional y tuvieron un gran respaldo en la población, es así que la aprobación del presidente subió de 52% al 83% (según encuesta nacional urbana online y telefónica de El Comercio-Ipsos Perú), sin embargo, la cantidad de contagiados subió en la misma proporción, ya para el segundo trimestre del presente año. **(Canal N, 2020)**.

Definitivamente en nuestra sociedad, no tenemos un sistema de salud preparado para esta pandemia, a pesar que el número de camas UCI se ha incrementado, seguimos siendo el segundo país con la tasa más baja en camas UCI; otro aspecto a señalar es que, a pesar de tener un sistema focalizado para las políticas sociales desde el 2015, el estado no pudo llegar, con los bonos

otorgados, a la totalidad de hogares que más lo necesitaban y fomentó aglomeraciones para el cobro de los bonos, debido a una falta de inclusión financiera, que estuvo acompañado por reclamos debido a irregularidades en la asignación de los beneficiarios. **(Soriano, 2020)**.

El fondo de este problema, además de las dificultades para identificar a los beneficiarios, radica en un reto estructural del país: la poca profundización financiera. De acuerdo con datos de la reciente Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), al 2019 solo cuatro de cada diez hogares peruanos tenían algún producto financiero.

En específico, el 39,5% de los hogares indicó que tiene cuentas de ahorro, 37% tiene tarjeta de débito, y menos del 10% posee cuentas corrientes o a plazos. Si bien las cifras han mostrado una mejora respecto a sus niveles del 2015, todavía son bajas. **(El Comercio, 2020)**.

La falta de inclusión financiera entre los sectores de menos ingresos se hizo obvia con las colas para la cobranza de los bonos otorgados por el Ejecutivo. Aunque preocupante, no debió ser una sorpresa. Entre los trabajadores informales, solo un 25,7% tiene cuenta de ahorros según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), hasta 2019.

Las causas son diversas; la extendida prevalencia de la informalidad es el factor más significativo. Un adecuado entendimiento del sistema financiero es una de las limitaciones adicionales. Entre quienes no tienen cuentas o tarjetas, el 60% señala que, esto se debe a que no creen que tengan suficientes ingresos para ello. En tanto, un 28,4% considera que no necesita esos productos o no le interesan. La debilidad de la cultura financiera juega un rol muy importante. Por ejemplo, en una encuesta publicada por la CAF el año pasado, el 29,6% de peruanos entendía correctamente el funcionamiento de la tasa de interés compuesto, mientras que en Chile el número subía a 49,5%. **(El Comercio, 2020)**.

En el 2018, los bancos, las financieras, las cajas municipales y rurales, y las EDPYMES bancarizaron a más de 640,000 peruanos, un 31% más que en el 2014. Según un estudio de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), existe

una correlación inversa entre el aumento de la inclusión financiera y la reducción del nivel de pobreza en el país. (**Zegarra, 2019**).

Por lo que las Microfinanzas han sido protagonistas de la mayor inclusión financiera del Perú y su rol en la mejora de la calidad de vida de los peruanos es indispensable.

#### **d. Entorno tecnológico**

Ciertamente el contexto en el que vivimos está marcado por el COVID-19, y sus consecuencias han golpeado con fuerza en muchos sectores, el teletrabajo se abre paso, fruto de la coyuntura, y este es un momento que muchas empresas pueden usar a su favor para avanzar en la digitalización de los procesos empresariales y en construir una organización más preparada para los desafíos del futuro.

La llamada nueva normalidad, exige estas transformaciones, debido a que la demanda por servicios digitales registra un crecimiento sostenido, esto reflejado en el aumento constante de la oferta principalmente a través de páginas de E-Commerce, billeteras digitales como Yape, Lukita o Plin entre otros. (**Bravo F. , 2020**).

En este contexto las empresas tienen el gran reto de la transformación digital, que ya existía antes de la pandemia, a su vez las ñuevasö personas se están adaptando y emprendiendo en un nuevo mundo digital.

El desafío que actualmente tienen las empresas está en acelerar y fortalecer su proceso de transformación digital para responder a la demanda del ciudadano digital, es decir, cuánto valor puede generar la empresa a sus clientes mediante el uso de nuevas tecnologías.

Con este nuevo entorno digital las entidades financieras buscarán un transformación interna, una reinención, adoptar un cambio cultural tomando al cliente como el actor principal para cualquiera de sus estrategias, tomando como prioridad la relación con sus clientes, con el objetivo de lograr un alto impacto en la productividad, sobre todo trabajando en la experiencia del cliente, para lo cual las entidades financieras deberán generar un entorno interno que facilite la

implementación de un ecosistema digital que sustente la oferta de valor integral de sus productos y servicios, el problema de la inclusión financiera obligará a los entes reguladores a tener mayor apertura a la oferta de nuevos canales alternativos, con una visión diferente y menos tradicional de intermediación financiera, incluyendo la firma digital, desembolsos y cobranza en base a controles biométricos, aprobación remota de créditos, entre otros. **(Espichan, 2020)**.

### **5.3.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Las 5 fuerzas de Porter permiten realizar un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con relación a otra en ese momento; juegan uno de los papeles más importantes y nos dan a conocer cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. **(Porter, 1995)**.

#### **a. Poder negociación de clientes**

A lo largo de los años el número de entidades financieras se ha ido incrementado, ofertando una diversidad de productos a sus clientes, motivados en satisfacer sus necesidades, conforme al avance tecnológico; por otro lado, la experiencia del cliente al trabajar no solo con una entidad en el sistema financiero lo ha hecho muy conocedor en el desempeño de sus finanzas. **(Gao, Melero, & Sese, 2020)**.

Los clientes de Caja Arequipa tienen un gran poder de negociación; esto debido a las ofertas diversas que mercado financiero les ofrece y al intensificar la competencia con promociones en productos y servicios; como las tasas en productos activos que han ido disminuyendo y las pasivas, que se han hecho cada vez más competitivas; hoy en día se ofertan soluciones muy atractivas sobre todo en productos digitales, adecuados al avance tecnológico y conforme a las nuevas

necesidades de los clientes, ofertando novedosos servicios en canales digitales, producto de la crisis actual como resultado de la pandemia.

#### **b. Poder negociación que ejercen los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. **(Aguilar, 2006)**.

Paralelamente a la modernización de las transferencias de alto valor, el BCRP y los bancos locales emprendieron la tarea de desarrollar una Empresa de Servicio de Canje y Compensación (ESEC), la misma que fue constituida como empresa privada con el nombre de Cámara de Compensación Electrónica (CCE) (BCRP), por el año 2000, posteriormente se hicieron una serie de modificaciones hasta la actualidad que permitieron optimizar la compensación de cheques y transferencias, las entidades del sector financiero tienen la opción de afiliarse para ser partícipes y realizar este tipo de operaciones las cuales son reguladas por el BCRP.

Actualmente en el Perú, se han asociado a la Cámara de Compensación Electrónica (CCE) más de 20 entidades financieras; para prestar servicios de transferencias electrónicas diferidas e inmediatas; la CCE provee el servicio de canje y compensación de cheques y transferencias interbancarias entre entidades financieras, evitando el traslado de dinero físico. **(BCRP B. C., Sistema de pagos de Cámara de Compensación Electrónica)**.

Las transferencias electrónicas representan uno de los instrumentos digitales más usados para realizar pagos minoristas. En esta modalidad algunos bancos han implantado aplicativos que permiten interactuar entre entidades financieras participantes en la cámara de compensación electrónica, como son: Yape(BCP), Plin (Scotiabank, BBVA e Interbank), Lukita (BBVA) y Tunki (Interbank), siendo una de las más usadas: Yape del BCP que es una aplicación creada desde el año 2016 por el Banco de Crédito del Perú, mediante la cual se pueden realizar

transferencias usando el número de celular de los contactos y sin ningún costo, utilizado para facilitar pagos minoristas; **(Falcon, 2020)**.

Con lo indicado podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores para el servicio de transferencias interbancarias es bajo debido a que la cámara de compensación electrónica, es la única empresa autorizada para administrar el sistema de compensación de pagos de bajo valor en nuestro país.

### **c. Amenaza nuevos competidores**

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes, determinando si el mercado es o no atractivo. **(Aguilar, 2006)**.

Las Microfinanzas hoy en día, cumplen un rol muy importante en el sistema financiero, contribuyen con la descentralización de la oferta de servicios financieros y profundizan la intermediación en segmentos socialmente estratégicos para la generación de empleo y reducción de la pobreza al expandir la frontera de nuevos sujetos de crédito y contribuir en muchos casos con su formalización, brindando acceso a servicios financieros a individuos y familias no atendidas por la banca tradicional, brindando también alternativas rentables y seguras de ahorro. **(Del Pozo, 2008)**.

Actualmente los competidores se ven representados por las instituciones reguladas en el sistema financiero para las microfinanzas, conformado básicamente por: Bancos Especializados, Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES,

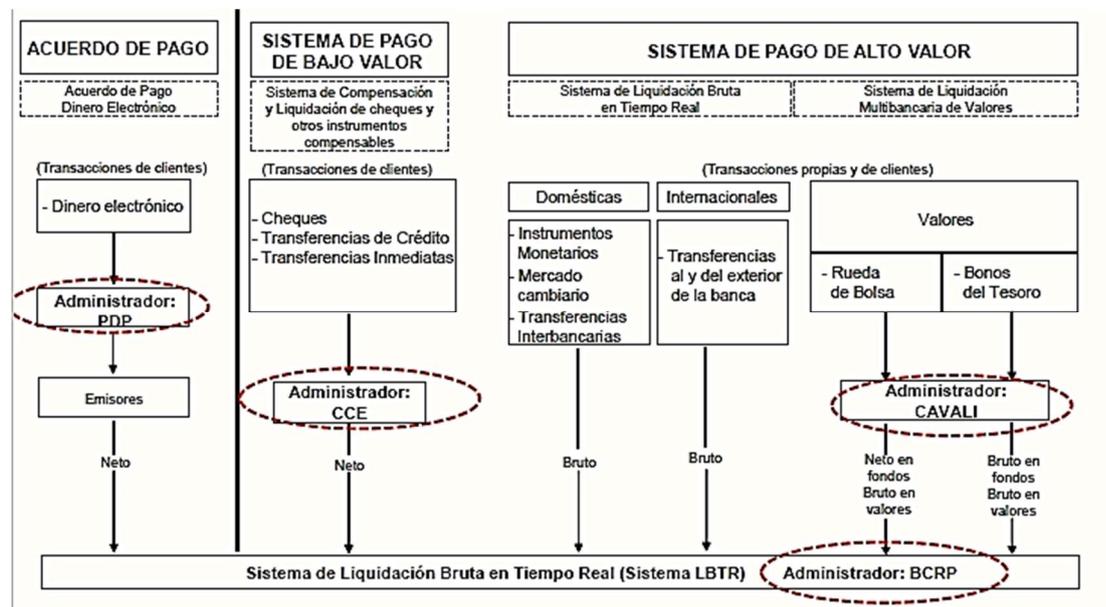
Existe una alta barrera de entrada para nuevos competidores debido al alto nivel de inversión que se requiere, el largo proceso de evaluación de la SBS, y la experiencia con la que cuentan las empresas que operan en el sistema financiero, el ingreso de estas empresas al sistema financiero peruano está condicionado a que cumplan con las regulaciones legales supervisadas por la SBS. **(BCRP, LEY N° 26702, 2014)**.

#### d. Amenaza de nuevos productos sustitutos

Dos bienes o servicios son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. (Nicholson, 1997)

Dentro del sistema de pagos que establece el BCRP, tenemos los pagos de alto valor, el sistema de pagos de bajo valor y los acuerdos de pago, cada uno de los cuales tiene reglamentos específicos que en vez de generar una amenaza entre ellos representan una complementariedad. El sistema de acuerdos de pagos regulados, es el más cercano al sistema de pagos de bajo valor pero debemos tener en cuenta que este se creó bajo un esquema de òcompetencia colaborativaö entre las diferentes empresas del sistema financiero a favor de la inclusión financiera. (BCRP B. C., Sistema de pagos de Cámara de Compensación Electrónica).

En este sentido en el sistema de pagos peruano, la amenaza de productos sustitutos es escasa pues, cada producto tiene su propia funcionalidad y normas de operatividad, que conjuntamente concluyen en la inclusión financiera carente y necesaria en nuestro país.



**Figura 10. Sistemas y acuerdos de pagos regulados**

*Fuente y Elaboración: BCRP 2018, Sistemas de Pagos en el Sistema Financiero.*

### **e. Rivalidad de la competencia actual**

Desde sus inicios, año a año se han ido incorporando a la Cámara de Compensación Electrónica varias entidades financieras con el objetivo de atender necesidades de sus clientes, actualmente son más de 30 entidades asociadas en el sistema diferido y 18 en el sistema de transferencias inmediatas, conformadas principalmente por bancos, cajas municipales y financieras, que han implementado en sus sistemas el servicio de transferencias interbancarias como un sistema de pago de bajo valor. **(CCE, Memoria Anual, 2018).**

Uno de los aspectos básicos para determinar la rivalidad entre competidores está determinada por la comisión cobrada por cada entidad a sus clientes que deseen realizar operaciones de transferencia interbancaria, desde su cuenta a otra entidad financiera, en la actualidad las transferencias electrónicas tienen mayor presencia en la economía gracias al dinamismo que la innovación digital ha traído, con nuevas soluciones y productos de pago, basados en el uso internet y la telefonía móvil, lo cual representa un factor clave teniendo en cuenta situaciones como el aislamiento social que vivimos actualmente, mientras más flexible sea la entidad al acceso de estos servicios y pueda proporcionar soluciones acorde a las necesidades de sus clientes tendrá mayor presencia en el mercado **(Bravo F. , 2020).**

De acuerdo a lo señalado podríamos indicar que la rivalidad de los competidores es intensa, ya que cada entidad busca más opciones para llegar a más clientes, utilizando desde promociones de costo cero por transacción, así como nuevos productos innovadores que mejoran la experiencia del cliente y atraen a potenciales usuarios.

### **5.4. Objetivos estratégicos**

La administración estratégica, es la herramienta imprescindible con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia un futuro deseado. El proceso estratégico debe ser administrado innovadoramente para que la organización sobreviva, se desarrolle crezca, expanda sus operaciones y le haga cada vez más competente, teniendo claro que las estrategias pueden y deben cambiar a medida que transcurre el tiempo, como resultado de la retroalimentación y aplicación del proceso estratégico. **(D'Alessio, 2014).**

El plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, generalmente de mediano y largo plazo, trazados de 3 a 5 años, en base al entorno externo e interno considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que puedan aparecer y finalmente conseguir los objetivos estratégicos marcados previamente. **(Galan, 2016).**

Para este caso aplicaremos un modelo de gestión llamado Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, que permite a las organizaciones alinear los recursos a la visión de la organización, mediante la determinación de objetivos y metas estratégicas. Dicho modelo contempla una metodología que incluye la integración de toda la empresa para cumplir con su visión y los objetivos planteados al elaborar su plan estratégico.

Los objetivos estratégicos formularemos, tomando en cuenta el mapa estratégico, el cual se basa en cuatro perspectivas: Financiera que incluye objetivos de índole estratégico, como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital; Clientes que contempla aquellas estrategias que fortalezcan la fidelidad de los clientes, el incremento en la participación en el mercado, la obtención de nuevos clientes, la innovación de nuevos productos y otras actividades que permitan la satisfacción de los clientes; Procesos internos, que se pueden revisar y mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor la cual tiene como inicio el proceso de innovación siguiendo con los operativos y terminando con el servicio post-venta que brindan el valor agregado a los clientes e Innovación y aprendizaje, incrementando la innovación y mayor involucramiento en la estrategia empresarial mediante un sistema de incentivos por productividad y un adecuado clima laboral. Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados. **(Zamora & Egura, 2015).** Se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- **Ser reconocidos por brindar una experiencia de servicio memorable.**

Brindar soluciones eficientes partiendo del conocimiento de sus necesidades, mejorando de esta manera el indicador de experiencia NPS (Net Promotore Score)

él cual se vio disminuido en el 2020 (+48) por efectos de la pandemia; dicho indicador mide la lealtad de los clientes basándose en la recomendación.

- **Incremento del rendimiento esperado, en captación de recursos e ingreso por comisiones de operaciones interbancarias.**

El incremento en el número de operaciones genera un aumento en el flujo de captaciones recibidas, se espera un incremento del 60% en captaciones, así como de ingresos por concepto de comisiones cobradas por operaciones interbancarias.

- **Realizar una oferta integral de productos y servicios con impacto en el negocio**

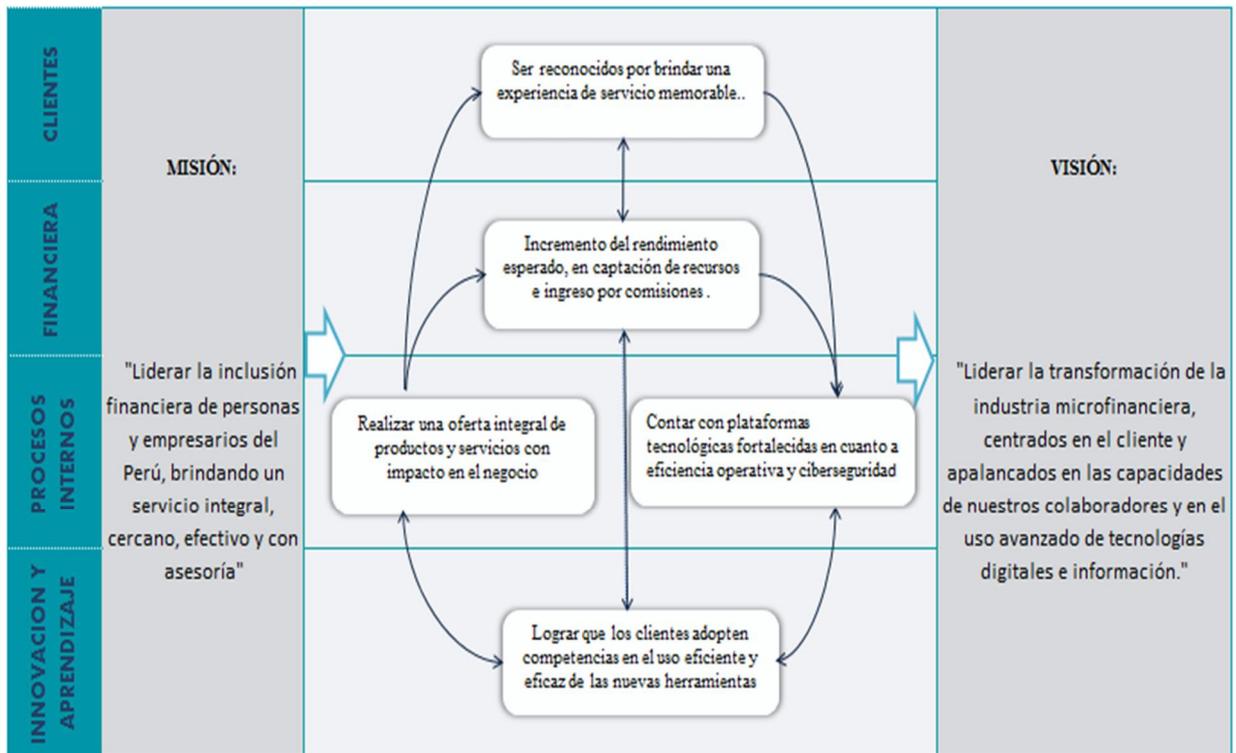
Ampliar y mejorar los servicios que ofrece Caja Arequipa, en nuevos canales, con mayor simplicidad, rapidez y apertura; ofreciendo nuevas funcionalidades digitales acorde a las necesidades actuales, incrementando en un 60% el número de operaciones digitales.

- **Contar con plataformas tecnológicas fortalecidas en cuanto a eficiencia operativa y ciberseguridad**

Incrementar la seguridad en las operaciones, reduciendo en un 70% los fraudes electrónicos, apoyados con herramientas digitales eficientes y plataformas seguras y confiables.

- **Lograr que los clientes adopten competencias en el uso eficiente y eficaz de las nuevas herramientas tecnológicas.**

Con la pandemia la transformación digital ha permitido que el 70 % de operaciones se canalicen por canales digitales por lo que se busca implementar programas de capacitación en línea a través de espacios en redes sociales y canales virtuales, concientizando al cliente MYPE de la oportunidades que le brinda la tecnología como una herramienta de crecimiento la cual le permitirá ser un agente de cambio e innovación, permitiendo el incremento del 60% de operaciones en canales digitales.



**Figura 11. Objetivos estratégicos para transferencias interbancarias en Caja Arequipa**

*Fuente: Proceso de Evaluación - Elaboración: Propia.*

#### 5.4.1. Factores críticos de éxito

El concepto de los factores críticos de éxito (FCE) se conoce también por el término en inglés, Critical Success Factors (CSF). La primera persona en mencionar este concepto fue D. Ronald Daniel, pero, sin embargo, fue Jack F. Rockart el que lo desarrolló. Rockart lo define como:

“Los FCE son para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos no podrán ser alcanzados. (Jack F. Rockart).

Usaremos una letra mayúscula para la identificación de los factores críticos de éxito, las cuales se utilizarán para relacionar cada factor con un elemento del FODA.

**Tabla 6****Factores Críticos de Éxito**

<b>Factores Críticos de Éxito</b>	
Experiencia en el mercado	A
Posicionamiento de la marca	B
Soporte e Innovación Tecnológica	C
Difusión y promoción de productos y servicios	D
Canales de contacto con clientes	E

*Fuente: Proceso de Evaluación Elaboración: Propia.*

**Tabla 7****Factores Críticos de Éxito- Caja Arequipa**

<b>Experiencia en el mercado</b>	
Experiencia de 35 años, en el mercado peruano.	
Participación en la Cámara de Compensación Electrónica desde el año 2010.	
<b>Posicionamiento de la marca</b>	
Líder en el sistema de microfinanzas	
<b>Soporte e Innovación Tecnológica</b>	
Cosmo	Ticketera Digital
Biometría por contrato digital	Caja Móvil
CRM	Home banking
<b>Difusión y promoción de productos y servicios</b>	
Publicidad	Ventas personales
Promoción de ventas	
Relaciones publicas	
<b>Canales de contacto con clientes</b>	
Presencial-Agencias	Atm`s
Home banking	Agente corresponsal
APP`s	

*Fuente: Proceso de Evaluación Elaboración: Propia.*

**5.4.2. Procesos analíticos**

El proceso de planificación estratégica toma en cuenta la revisión y análisis de los elementos del FODA a fin de establecer estrategias, por lo que debemos mencionar que se procedió a tomar en cuenta los componentes del FODA, para la elaboración de una matriz cruzada y seguidamente establecer las estrategias.

Cabe mencionar que las estrategias responderán a los objetivos estratégicos formulados bajo el enfoque de una visión estratégica fundamentado en las perspectivas de un Balanced Scorecard.

A continuación, detallamos los elementos de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades establecidos para Caja Arequipa, en base a los cuales se formularán las estrategias.

#### **a. Análisis interno**

##### **a.1. Fortalezas**

- Indicadores financieros positivos.
- Experiencia en el sistema de compensación de canje y transferencias interbancarias.
- Experiencia de 35 años en el sector micro financiero.
- Cobertura a nivel nacional.
- Ofrece canales digitales para operaciones en línea.
- Alianza con empresas de servicios para atender necesidades primordiales en beneficio de sus clientes.
- Capacidad de reacción frente a nuevas necesidades.
- Tasas competitivas en productos activos y pasivos.
- Desarrollo de un ecosistema digital.

##### **a.2. Debilidades**

- Falencias en el sistema on-line.
- Limitaciones en el uso de canales alternativos.
- Desconocimiento por parte de sus clientes, para el uso de canales alternativos.
- Desconfianza de sus clientes, generada por las deficiencias de sistema y/o procesos internos de Caja Arequipa.
- Carencia en la promoción de ventajas ofrecidas en productos y servicios.
- Clientes con hábitos culturales arraigados al uso de dinero físico.

## **b. Análisis externo**

### **b.1. Oportunidades**

- Buen posicionamiento de la marca en el mercado.
- Entorno favorable para la transformación digital.
- Sustitución en el uso de dinero físico por otros medios de pago electrónicos.
- Entorno favorable para el incremento en el uso de transferencias electrónicas.
- Aceleración en la tendencia de servicios digitales y las plataformas de comercio electrónico.
- Necesidad de impulsar la Inclusión Financiera.
- Ambiente favorable para lograr alianzas estratégicas.
- Aumento en la participación de la población que usa medios electrónicos.
- El fortalecimiento de entidades financieras a través de socios estratégicos

### **b.2. Amenazas**

- Economía en recesión.
- Carencia de una cultura financiera.
- Bajo nivel de bancarización.
- Informalidad y desempleo
- Inestabilidad e incertidumbre en salud, política y económica..
- Cambios en marcos normativos del sector, desfavorable para el desarrollo de las micro finanzas
- Incremento de fraudes electrónicos
- Cierre de Microempresas, otras en estado de crisis debido a la poca demanda.

### c. Matriz FODA - Cruzada

**Tabla 8**

*Matriz FODA Cruzada - Fortalezas y Oportunidades*

<b>Matriz cruzada</b>	<b>Fortalezas</b>
	<p>F1: Indicadores financieros positivos.</p> <p>F2: Experiencia en el sistema de compensación de Canje y transferencias interbancarias.</p> <p>F3: Experiencia de 34 años en el sector micro financiero.</p> <p>F4: Cobertura a nivel nacional (agencias, agentes y cajeros).</p> <p>F5: Ofrece canales digitales para operaciones en línea.</p> <p>F6: Alianza con empresas de servicios para atender necesidades primordiales en beneficio de sus clientes.</p> <p>F7: Capacidad de reacción frente a nuevas necesidades.</p> <p>F8: Tasas competitivas en productos activos y pasivos.</p> <p>F9: Desarrollo de un ecosistema digital.</p>
<b>Oportunidades</b>	
<p>O1: Buen posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>O2: Entorno favorable para la transformación digital.</p> <p>O3: Sustitución en el uso de dinero físico por otros medios de pago electrónicos.</p> <p>O4: Entorno favorable para el incremento en el uso de transferencias electrónicas.</p> <p>O5: Aceleración en la tendencia de servicios digitales y las plataformas de comercio electrónico.</p> <p>O6: Necesidad de impulsar la Inclusión Financiera.</p> <p>O7: Ambiente favorable para lograr alianzas estratégicas.</p> <p>O8. Aumento en la participación de la población que usa medios electrónicos.</p> <p>O9: El fortalecimiento de entidades financieras a través de socios estratégicos.</p>	<p>FO1: Expansión del actual posicionamiento que se tiene en Arequipa a las distintas regiones. (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O8).</p> <p>FO2: Establecimiento de Alianzas con Instituciones Financieras que permitan realizar operaciones de transferencias interbancarias. (F1, F6, F7, F9, O3, O6, O7, O8, O9).</p> <p>FO3: Familiarización del cliente en el uso de canales digitales; con promociones de "costo cero" en sus operaciones. (F5, F7, F8, F9, O5, O6, O8)</p>

*Fuente: Caja Arequipa Departamento de Planeamiento - Elaboración: Propia*

Tabla 9

## Matriz FODA Cruzada - Debilidades y Oportunidades

<b>Matriz cruzada</b>	
	<b>Debilidades</b>
	<p>D1: Falencias en el sistema on line.</p> <p>D2: Limitaciones en el uso de canales alternativos. D3: Desconocimiento por parte de los clientes, para el uso de canales alternativos.</p> <p>D4: Desconfianza de los clientes generados por las deficiencias de sistema y/o procesos internos de Caja Arequipa.</p> <p>D5: Carencia en la promoción de ventajas ofrecidas en productos y servicios.</p> <p>D6: Clientes con hábitos culturales arraigados al uso de dinero físico.</p>
<b>Oportunidades</b>	
<p>O1: Buen posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>O2: Entorno favorable para la transformación digital.</p> <p>O3: Sustitución en el uso de dinero físico por otros medios de pago electrónicos.</p> <p>O4: Entorno favorable para el incremento en el uso de transferencias electrónicas.</p> <p>O5: Aceleración en la tendencia de servicios digitales y las plataformas de comercio electrónico.</p> <p>O6: Necesidad de impulsar la Inclusión Financiera.</p> <p>O7: Ambiente favorable para lograr alianzas estratégicas.</p> <p>O8. Aumento en la participación de la población que usa medios electrónicos.</p> <p>O9: El fortalecimiento de entidades financieras a través de socios estratégicos.</p>	<p>DO1: Generación de confianza; a través la eficiencia operativa y sistémica para una adecuada experiencia al cliente. (D1, D4, D6, O5, O8).</p> <p>DO2: Brindar una mayor apertura a la oferta de nuevas soluciones digitales y canales alternativos con una visión diferente y disruptiva de intermediación financiera. (D2, D3, D5, D6, O4, O5, O6, O8).</p> <p>DO3: Cercanía de los clientes con los diferentes canales, adaptándonos a sus requerimientos y brindándoles la asesoría adecuada para su uso. (D2, D3, D6, O2, O5, O6, O8).</p> <p>DO4: Desarrollo de la educación Financiera Digital mediante campañas de concientización que permita disminuir el uso de dinero físico, considerado como un medio de transmisor del virus. (D3, D5, D6, O3, O6, O8).</p>

*Fuente: Caja Arequipa Departamento de Planeamiento - Elaboración: Propia*

**Tabla 10****Matriz FODA Cruzada - Fortalezas y Amenazas**

<b>Matriz cruzada</b>	
<b>Fortalezas</b>	<p>F1: Indicadores financieros positivos.</p> <p>F2: Experiencia en el sistema de compensación de Canje y transferencias interbancarias.</p> <p>F3: Experiencia de 34 años en el sector micro financiero.</p> <p>F4: Cobertura a nivel nacional (agencias, agentes y cajeros).</p> <p>F5: Ofrece canales digitales para operaciones en línea.</p> <p>F6: Alianza con empresas de servicios para atender necesidades primordiales en beneficio de sus clientes.</p> <p>F7: Capacidad de reacción frente a nuevas necesidades.</p> <p>F8: Tasas competitivas en productos activos y pasivos.</p> <p>F9: Desarrollo de un ecosistema digital.</p>
<b>Amenazas</b>	<p>A1: Economía en recesión.</p> <p>A2: Carencia de una cultura financiera.</p> <p>A3: Bajo nivel de bancarización.</p> <p>A4: Informalidad y desempleo.</p> <p>A4: Inestabilidad e incertidumbre política económica y financiera.</p> <p>A5: Cambios en marcos normativos del sector, desfavorable para el desarrollo de las microfinanzas.</p> <p>A6: Incremento de fraudes electrónicos.</p> <p>A7: Cierre de Microempresas, otras en estado de crisis debido a la poca demanda.</p> <p>FA1: Fortalecimiento de nuestra plataforma tecnológica para ofrecer servicios digitales confiables, seguros, eficientes y acorde a las necesidades actuales. (F5, F7, F9, A2, A6).</p> <p>FA2: Aprovechar al máximo, nuestra experiencia para ofrecer y promocionar más servicios que permitan a los clientes reinventar sus negocios. (F2, F3, F7, F9, A1, A4, A7).</p>

**Fuente:** Caja Arequipa Departamento de Planeamiento - **Elaboración:** Propia

**Tabla 11****Matriz FODA Cruzada - Debilidades y Amenazas**

<b>Matriz cruzada</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
A1: Economía en recesión A2: Carencia de una cultura financiera. A3: Bajo nivel de bancarización. A4: Informalidad y desempleo. A4: Inestabilidad e incertidumbre política económica y financiera. A5: Cambios en marcos normativos del sector, desfavorable para el desarrollo de las microfinanzas. A6: Incremento de fraudes electrónicos. A7: Cierre de Microempresas, otras en estado de crisis debido a la poca demanda.	D1: Falencias en el sistema on line. D2: Limitaciones en el uso de canales alternativos. D3: Desconocimiento por parte de los clientes, para el uso de canales alternativos. D4: Desconfianza de los clientes generados por las deficiencias de sistema y/o procesos internos de Caja Arequipa. D5: Carencia en la promoción de ventajas ofrecidas en productos y servicios. D6: Clientes con hábitos culturales arraigados al uso de dinero físico.  DA1: Implementación de una cultura digital en la cual se sustente la oferta de valor integral de sus productos y servicios. (D2, D3, D5, D6, A2, A3). DA2: Asesorías técnicas especializadas de formación y acompañamiento en el fortalecimiento empresarial. (D2, D3, D4, D5, D6, A1, A4, A7).

*Fuente: Caja Arequipa Departamento de Planeamiento - Elaboración: Propia*

**d. Priorización de FODA**

En la siguiente tabla se muestra el orden de priorización de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas las mismas que se encuentran identificadas con la letra asignada a cada FCE.

Tabla 12

*Priorización de Fortalezas*

<b>Fortalezas</b>	<b>Calificación</b>	<b>Prioridad</b>	<b>FCE</b>
F1: Indicadores financieros positivos	10	1	A
F9: Desarrollo de un ecosistema digital	9	2	C
F3: Experiencia de 35 años en el sector micro financiero.	8	3	A
F8: Tasas competitivas en productos activos y pasivos	7	4	B
F7: Capacidad de reacción frente a nuevas necesidades	6	5	C
F4: Cobertura a nivel nacional (agencias, agentes y cajeros)	5	6	E
F5: Ofrece canales digitales para operaciones en línea.	4	7	E
F2: Experiencia en el sistema de compensación de Canje y transferencias interbancarias	3	8	A
F6: Alianza con empresas de servicios para atender necesidades primordiales en beneficio de sus clientes	2	9	B

*Fuente: Proceso de Evaluación Elaboración: Propia.*

Tabla 13

*Priorización de Debilidades*

<b>Debilidades</b>	<b>Calificación</b>	<b>Prioridad</b>	<b>FCE</b>
D3: Desconocimiento por parte de los clientes, para el uso de canales alternativos.	10	1	E
D4: Desconfianza de los clientes generados por las deficiencias de sistema y/o procesos internos de Caja Arequipa	9	2	C
D5: Carencia en la promoción de ventajas ofrecidas en productos y servicios considerando los tipos de clientes y tipos de necesidades.	8	3	D
D1: Falencias en el sistema on-line.	7	4	C
D2: Limitaciones en el uso de canales alternativos.	6	5	E
D6: Clientes con hábitos culturales arraigados al uso de dinero físico.	5	6	D

*Fuente: Proceso de Evaluación Elaboración: Propia.*

Tabla 14

*Priorización de Oportunidades*

Oportunidades	Calificación	Prioridad
O5: Aceleración en la tendencia de servicios digitales y las plataformas de comercio electrónico.	6	1
O6: Necesidad de impulsar la Inclusión Financiera	5	2
O4: Entorno favorable para el incremento en el uso de transferencias electrónicas.	7	3
O2: Entorno favorable para la transformación digital	9	4
O3: Sustitución en el uso de dinero físico por otros medios de pago electrónicos.	8	5
O8. Aumento en la participación de la población que usa medios electrónicos.	3	6
O7: Ambiente favorable para lograr alianzas estratégicas.	4	7
O1: Buen posicionamiento de la marca en el mercado	10	8
O9: El fortalecimiento de entidades financieras a través de socios estratégicos.	2	9

*Fuente: Proceso de Evaluación Elaboración: Propia.*

Tabla 15

*Priorización de Amenazas*

Amenazas	Calificación	Prioridad	FCE
A1: Economía en recesión.	10	1	A
A4: Inestabilidad e incertidumbre política económica y financiera.	6	2	A
A5: Cambios en marcos normativos del sector, desfavorable para el desarrollo de las micro finanzas.	5	3	A
A6: Incremento de fraudes electrónicos.	4	4	C
A2: Carencia de una cultura financiera.	9	5	D
A7: Cierre de Microempresas, otras en estado de crisis debido a la poca demanda.	3	6	A
A3: Bajo nivel de bancarización.	8	8	D
A4: Informalidad y desempleo.	7	7	A

*Fuente: Proceso de Evaluación Elaboración: Propia.*

## 5.5 Proceso de elaboración de estrategias

La formulación del plan estratégico es el procedimiento a través del cual una empresa enuncia su misión, visión, objetivos estratégicos y metas estratégicas que llevará a cabo en un período determinado. La misión es la imagen actual que representa la empresa, la visión la impulsa la propia empresa, contempla a los objetivos y metas estratégicos y representa el cómo queremos ver la empresa en un futuro. Tanto la misión y la visión se elaboran junto al plan estratégico y se complementa con la metodología del FODA.

Posteriormente se elabora un diagnóstico de la organización, para efectuar un diagnóstico general y específico de la empresa; en donde se señalaran los factores y tendencias que afectan al ente económico, como los factores legales, geopolíticos, ambientales, tecnológicos, etc. y en el estudio específico la relación con los usuarios de la empresa, la relación con los proveedores y las otras empresas que son competencia. (Zamora & Egura, 2015).

Una estrategia bien planeada es la fórmula para conseguir una ventaja competitiva, ante los competidores y un alto beneficio financiero.

### 5.5.1. Estrategias

La administración estratégica usa el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización en un largo plazo hacia un futuro anhelado.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. J.B. Quinn (1980).

### **a. Estrategia competitiva**

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se puede lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos. **(Castro, 2010)**.

A continuación, detallamos las estrategias determinadas conforme al modelo de matriz cruzada del FODA y análisis interno y externo:

- Expandir el actual posicionamiento que se tiene en Arequipa.
- Formar Alianzas estratégicas con Instituciones Financieras.
- Familiarizar al cliente en el uso de canales digitales.
- Generar confianza a través de la eficiencia operativa y sistémica.
- Brindar una mayor apertura a la oferta de nuevas soluciones digitales.
- Acercar a los clientes a los diferentes canales.
- Impulsar la educación Financiera Digital.
- Fortalecer nuestra plataforma tecnológica.
- Aprovechar al máximo, nuestro posicionamiento y experiencia en el mercado.
- Implementar una cultura digital.
- Brindar asesorías técnicas especializadas de formación y acompañamiento.

### **b. Estrategias por objetivos**

Es muy importante estructurar las estrategias establecidas conforme a los objetivos estratégicos, de tal manera que permita realizar un seguimiento concreto y detallado del plan estratégico, así como la generación de indicadores de medición y el establecimiento de un plan operativo.

Tabla 16

*Estrategias por objetivos*

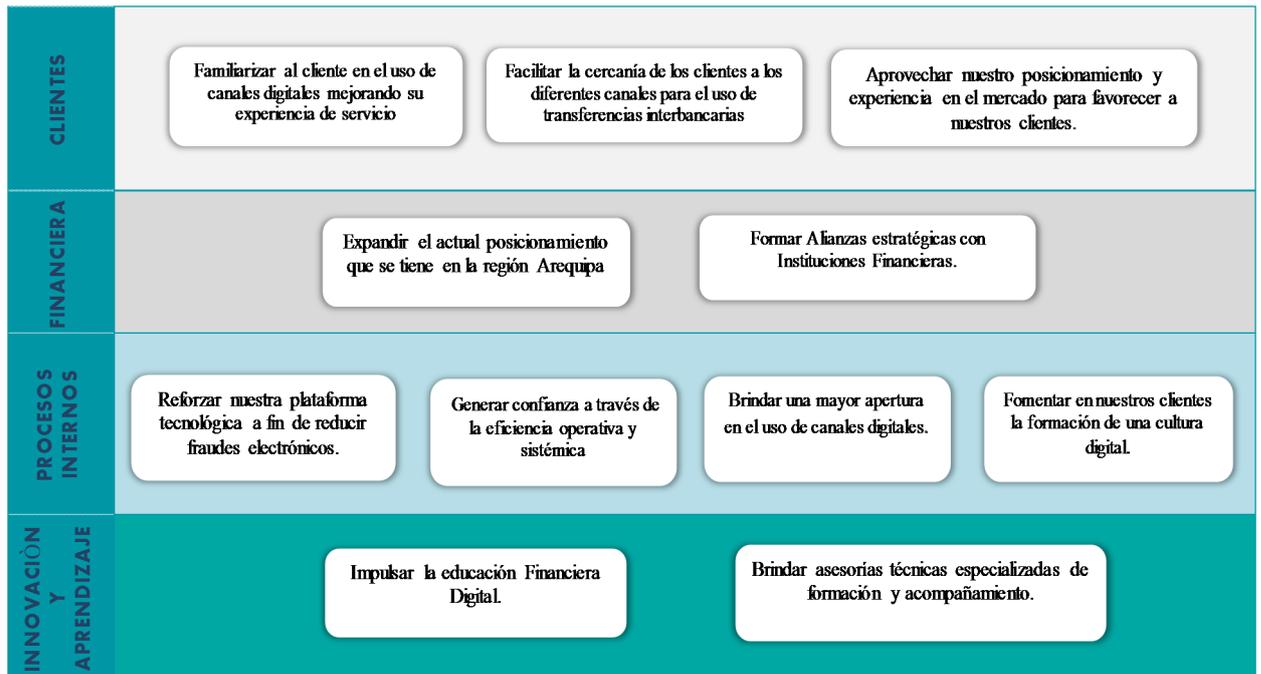
Objetivos Estratégicos		
Clientes	OE1	Ser reconocidos por brindar una experiencia de servicio memorable.
Finanzas	OE2	Incremento del rendimiento esperado, en captación de recursos e ingreso por comisiones
Procesos	OE3	Realizar una oferta integral de productos y servicios con impacto en el negocio
Procesos	OE4	Contar con plataformas tecnológicas fortalecidas en cuanto a eficiencia operativa y ciberseguridad
Aprendizaje	OE5	Lograr que los clientes adopten competencias en el uso eficiente y eficaz de las nuevas herramientas tecnológicas.
OE	Estrategias Agrupadas por Objetivos Estratégicos	
1	Familiarizar al cliente en el uso de canales digitales, mejorando su experiencia de servicio.	
1	Facilitar la cercanía de los clientes a los diferentes canales para el uso de transferencias interbancarias.	
1	Aprovechar nuestro posicionamiento y experiencia en el mercado para favorecer a nuestros clientes.	
2	Expandir el actual posicionamiento que se tiene en la región Arequipa.	
2	Formar Alianzas estratégicas con Instituciones Financieras.	
3	Reforzar nuestra plataforma tecnológica a fin de reducir fraudes electrónicos.	
3	Generar confianza a través de la eficiencia operativa y sistémica.	
4	Brindar una mayor apertura en el uso de canales digitales.	
4	Fomentar en nuestros clientes la formación de una cultura digital.	
5	Impulsar la educación Financiera Digital.	
5	Brindar asesorías técnicas especializadas de formación y acompañamiento.	

*Fuente: Proceso de Evaluación - Elaboración: Propia.*

### c. Estrategias por perspectiva

La competitividad es un tema de actualidad en las empresas, esto ha llevado a que las organizaciones busquen diferentes vías para alcanzar las metas estratégicas, ser más productivos y aprovechar de manera más eficiente los recursos disponibles. Los objetivos estratégicos se pueden agrupar de acuerdo a las perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard, de esta manera existen objetivos estratégicos financieros, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje (Roncancio, 2018).

A continuación, se detallan las estrategias formuladas de acuerdo a cada perspectiva.



**Figura 12. Estrategias agrupadas por perspectivas ó Caja Arequipa**

*Fuente: Proceso de Evaluación Elaboración: Propia.*

Podemos apreciar de acuerdo al análisis del entorno interno y externo, que las perspectivas clientes y procesos internos son las que agrupan a la mayor cantidad de estrategias, por lo que se consideraran como base para la perspectiva financiera y aprendizaje

## **CAPITULO VI**

### **RESULTADOS**

#### **6.1. Resultados de medición de encuestas**

##### **6.1.1. Diseño estadístico**

El proceso del análisis estadístico constituye la base en el que se sustentan las propuestas estratégicas operativas del presente estudio, cuyo nivel planteado corresponde al descriptivo-aplicativo, lo que significó apoyarse en la estadística descriptiva, para poder examinar las percepciones de los clientes encuestados en materia de operaciones de transferencia bancaria.

##### **a. Descripción y análisis de instrumentos de medición**

Es importante tomar en cuenta la calidad de información que se recolecto mediante la aplicación del instrumento empleado, ya que su estructura debe estar configurada en una moldura que garantice la fiabilidad y validez del contenido. En ese marco, la validación de un Instrumento en el campo cualitativo, está referido a su contenido y en el aspecto cuantitativo a su confiabilidad o propiedades métricas.

La aproximación a la población a fin de conocer la validez de las respuestas, se realizó un estudio piloto que convocó al azar a un grupo de 20 participantes de las unidades de estudio, a fin de que completen el cuestionario y mencionen si logran entender las preguntas y, para luego procesarlas y verificar su confiabilidad a través del programa SPSS.

##### **b. Descripción de la dimensión e indicadores determinantes**

###### **b.1. Dimensión: Factores de influencia en las Transferencias Interbancarias**

###### **b.2. Indicadores**

- Cultura
- Desconfianza
- Medios electrónicos
- Difusión

- Ventajas
- Desinterés
- Riesgos
- Costos
- Informalidad
- Temor
- Opciones

### **c. Cuestionario**

Los once indicadores de la dimensión fueron medidas mediante 32 preguntas o afirmaciones incluidos en el cuestionario, obteniéndose así información que se levantaron de una muestra representativa de 250 unidades de estudio, mediante encuestas.

#### **c.1. Análisis de fiabilidad y reajuste de la escala de medición**

Se procesó la información obtenida de campo y se procedió a verificar la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alpha de Cronbach que permite estimar la fiabilidad del instrumento a través de un conjunto de ítem que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica. Como criterio general; George y Mallery sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de Alpha de Cronbach:

- Coeficiente Alpha > 0.9 es excelente
- Coeficiente Alpha > 0.8 es bueno
- Coeficiente Alpha > 0.7 es aceptable
- Coeficiente Alpha > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente Alpha > 0.5 es pobre
- Coeficiente Alpha < 0.5 es inaceptable

Las pruebas de consistencia interna conllevaron a verificar si el coeficiente de correlación entre los ítems de cada indicador es significativo. El procedimiento se hizo mediante las pruebas de determinación del coeficiente alfa de Cronbach, en el paquete estadístico SPSS, siendo que en algunos casos se tuvo que eliminar los ítems que no contribuían con la

consistencia interna. A continuación, se presentan las tablas de consistencias internas finales de las dimensiones de cada variable:

**Tabla 17**

*Estadísticos de Fiabilidad dimensión: Factores de influencia en las transferencias Interbancarias*

Indicador	Número de ítems		Coeficiente Cronbach
	Total	Eliminados	
Cultura	5	-	0.81
Desconfianza	3	-	0.76
Medios electrónicos	2	-	0.98
Difusión	2	-	0.94
Ventajas	5	1	0.77
Desinterés	2	-	0.74
Riesgos	3	-	0.83
Costos	3	-	0.79
Informalidad	3	-	0.70
Temor	2	-	0.90
Opciones	2	-	0.77

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

### **Comentario**

La tabla precedente, muestra los resultados finales de la verificación, de los estadísticos de fiabilidad de contenido de los indicadores, cuyo detalle de las pruebas se presentan en anexos.

Como se puede observar, en un caso fue necesario eliminar ítem, puesto que no contribuían con la consistencia interna, cuyos coeficientes resultaban siendo menores a 0.50, sin embargo, tomando en cuenta el baremo correspondiente, se determinó tomar como útil aquellos coeficientes mayores a 0.70 tipificados como *õbuenoõ* y por tratarse de un estudio cualitativo que evalúa percepciones bajo una escala de calificación ordinal.

#### **6.1.2. Perfiles de calificación de los Indicadores de la variable de investigación**

Para cumplir con la propuesta de un Plan Estratégico y Operativo en materia de Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa, fue necesario dentro del marco de un estudio situacional, conocer cuál era la prevalencia de la percepción de los

clientes de la institución en el mercado de Arequipa respecto a las operaciones de Transferencias Interbancarias, motivo por el cual, como parte del estudio de mercado, se consideró llevar a cabo aplicar encuestas a los clientes de Caja Arequipa en la ciudad de Arequipa Metropolitana.

Este estudio se realizó en la modalidad virtual, cuyo instrumento constó de 32 ítems, mediante los cuales permitió conocer cómo consideran los clientes cada uno de los indicadores, cuyos resultados permitirá a la institución establecer, estrategias y acciones para promover el uso de operaciones de Transferencias Interbancarias.

En ese marco, a continuación, se presentan los resultados de las percepciones estructuradas en tablas de frecuencia.

**Tabla 18**  
*Indicador Cultura (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	,8	,8	,8
Regular importancia	8	3,2	3,2	4,0
Válido Importante	82	32,8	32,8	36,8
Muy importante	158	63,2	63,2	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

### **Comentarios**

La tabla precedente se refiere al indicador Cultura en materia de operaciones de Transferencias Interbancarias, con lo cual se pretende conocer el grado de importancia que tiene para los clientes de Caja Arequipa.

Los resultados muestran que, de 250 clientes encuestados, el 96% consideró entre importante y muy importante, dato que será de mucha utilidad para considerarlo en el conjunto de acciones o tareas para promover el uso de este tipo de operaciones interbancarias.

**Tabla 19**  
*Indicador Desconfianza (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Poco importante	12	4,8	4,8
	Regular importancia	46	18,4	23,2
Válido	Importante	92	36,8	60,0
	Muy importante	100	40,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

### Comentarios

Los sondeos llevados a cabo, previo a la aplicación de encuestas, indicaban que el poco uso de la modalidad de operaciones de Transferencias Interbancarias podría deberse a la desconfianza que genera el sistema en los clientes, motivo por el cual, se consideró conocer el grado o nivel de importancia del indicador Desconfianza, lo que ayudaría a la institución a establecer acciones conducentes a generar confianza de las operaciones de Transferencias Interbancarias.

Los resultados encontrados luego del proceso de tabulación de respuestas, son que, el 76.8 % de los clientes, consideran entre importante y muy importante el tema de confianza de este tipo de operaciones.

### Tabla 20

#### *Indicador Medios electrónicos (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nada importante	10	4,0	4,0
	Poco importante	30	12,0	16,0
Válido	Regular importancia	42	16,8	32,8
	Importante	66	26,4	59,2
	Muy importante	102	40,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

## Comentarios

Los medios electrónicos son formas que pueden ser definidos como instrumentos creados para obtener información de forma automatizada y eficiente, cuya importancia radica en que por medio de ellos se puede obtener todo tipo de información de forma rápida, es un modo de comunicación que incluye el uso de tecnología, útil para realizar transacciones en el comercio electrónico a través de medios digitales, incluido operaciones de transferencias interbancarias, que es la línea del presente estudio.

En relación a la importancia que revisten los medios digitales para los clientes de Caja Arequipa en materia de operaciones de transferencias interbancarias, se obtuvo respuestas que muestran importancia relativa en cada escala de medición, como se puede apreciar en la tabla precedente, resaltando que para el 67.2% son importantes y muy importantes los medios electrónicos, percepciones que serán de mucha utilidad para incluirlos en los planes operativos de la institución para impulsar el uso de operaciones de transferencias interbancarias.

**Tabla 21**

*Indicador Difusión (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada importante	10	4,0	4,0	4,0
Poco importante	30	12,0	12,0	16,0
Regular importancia	42	16,8	16,8	32,8
Importante	66	26,4	26,4	59,2
Muy importante	102	40,8	40,8	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

## Comentarios

La difusión también llamada promoción, es un conjunto de actividades organizadas que responden a una o más estrategias, mediante las cuales se dan a conocer al público objetivo las bondades, características o atributos de un servicio y/o producto utilizando los medios de comunicación tales como televisión, radio, revistas, periódicos, etc.

En el presente caso, las difusiones sobre las operaciones de transferencias interbancarias son vitales para la Caja Arequipa, tomando en cuenta la percepción de su público objetivo de los diferentes estratos socioeconómicos en la ciudad de Arequipa, dado que la gran mayoría de los encuestados, manifestaron que la difusión es importante para dar a conocer este tipo de operaciones bancarias.

**Tabla 22**

*Indicador Ventajas (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	8	3,2	3,2	3,2
	Regular importancia	48	19,2	19,2	22,4
	Importante	120	48,0	48,0	70,4
	Muy importante	74	29,6	29,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

### **Comentarios**

Las operaciones de transferencias interbancarias, por su naturaleza, han demostrado muchas ventajas para los usuarios frente a operaciones de uso tradicional que implican traslado de dinero en efectivo; en ese sentido, una operación de transferencia interbancaria, evita el portar dinero en efectivo, evita la posibilidad de acciones delictivas como asaltos, robos y secuestros.

Los clientes de la Caja Arequipa encuestados sobre las ventajas que ofrece una operación de transferencia interbancaria, opinan que es importante y muy importante según el 77.6%, resultado que debe ser tomado muy en cuenta en la formulación del plan estratégico y operativo de la institución en materia de la promoción de este tipo de operaciones.

**Tabla 23****Indicador Desinterés (Agrupada)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	68	27,2	27,2	27,2
	Poco importante	92	36,8	36,8	64,0
	Regular importancia	60	24,0	24,0	88,0
	Importante	20	8,0	8,0	96,0
	Muy importante	10	4,0	4,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

**Comentarios**

Uno de los indicadores que se evaluó mediante la percepción del público objetivo de la Caja Arequipa, fue el desinterés que podría mostrar el usuario sobre las operaciones de transferencias interbancarias, tal es el hecho, para la mayoría de los encuestados este indicador no es relativamente importantes, aspecto que también los encargados de la formulación del plan estratégico operativo deben tomar en cuenta.

**Tabla 24****Indicador Riesgos (Agrupada)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	2	,8	,8	,8
	Poco importante	2	,8	,8	1,6
	Regular importancia	6	2,4	2,4	4,0
	Importante	88	35,2	35,2	39,2
	Muy importante	152	60,8	60,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

**Comentarios**

El tema de riesgos que implica el traslado de dinero en efectivo para cualquier usuario del sistema financiero bancario es importante, toda vez que en el Perú vivimos situaciones de latente contexto delictivo. En ese sentido, abordar el tema de operaciones de transferencias interbancarias es sinónimo de

minimización de riesgos; por ello, para la mayoría de clientes encuestados, resulta de singular importancia el uso de este tipo de operaciones, que, sin duda, será de mucho aporte para los técnicos del plan estratégico.

**Tabla 25**

*Indicador Costos (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	10	4,0	4,0	4,0
	Poco importante	12	4,8	4,8	8,8
	Regular importancia	66	26,4	26,4	35,2
	Importante	112	44,8	44,8	80,0
	Muy importante	50	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

**Comentarios**

Los costos de cualquier operación financiera son importantes a la hora de tomar decisiones, por ello, uno de los componentes de la variable de investigación es precisamente el nivel de costos que implicaría realizar una operación de transferencia interbancaria, siendo que para la gran mayoría de los encuestados, este indicador es importante y muy importante, para lo cual la Caja Arequipa, deberá tener muy en cuenta que, para el uso de transferencias interbancarias, el costo que irroga es importante a tomar en cuenta.

**Tabla 26**

*Indicador Informalidad (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular importancia	10	4,0	4,0	4,0
	Importante	150	60,0	60,0	64,0
	Muy importante	90	36,0	36,0	100,0
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

## Comentarios

Si bien es cierto que la tendencia del comercio informal, en general, es llevarlo a la formalización, una de las preguntas del cuestionario planteaba lo siguiente: El acceso a transferencias interbancarias, implica la necesidad de formalizarse, la percepción de la mayoría es manifestar que sí tendría ese efecto; lo cual, considerando que, parte de los clientes de Caja Arequipa, pueden estar dentro de los negocios aun no formalizados, el hecho de realizar operaciones de transferencias interbancarias, no implica la necesidad ni obligación de formalizarse, mensaje que la institución deberá tener muy en cuenta a la hora de formular su plan estratégico operativo.

**Tabla 27**

*Indicador Temor (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	12	4,8	4,8
	Poco importante	6	2,4	7,2
	Regular importancia	34	13,6	20,8
	Importante	114	45,6	66,4
	Muy importante	84	33,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

## Comentarios

Haber considerado este indicador en la evaluación, era para conocer mediante las preguntas o afirmaciones, la percepción sobre los posibles fraudes tecnológicos y clonación de claves, en cuyo sentido, los clientes encuestados, manifiestan en general que, estos aspectos son importantes, tal es el hecho que el 79.2% indicó que era importante y muy importante.

**Tabla 28**  
*Indicador Opciones (Agrupada)*

<b>Indicador Opciones (Agrupada)</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nada importante	8	3,2	3,2
	Poco importante	64	25,6	28,8
	Regular importancia	98	39,2	68,0
	Importante	52	20,8	88,8
	Muy importante	28	11,2	100,0
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS ó Elaboración: Propia.*

### **Comentarios**

El indicador "Opciones" en este caso, está referido a las diferentes alternativas que el cliente de Caja Arequipa, puede tener en el momento de realizar pagos o transferencias de fondos, lo que, según los resultados de la encuesta, se tendría que incidir de manera importante sobre las bondades y ventajas de realizar operaciones de transferencias interbancarias.

## **6.2. Plan operativo**

Para incorporar las estrategias al desarrollo diario de la empresa se requiere incorporar un plan operativo anual, estableciendo las metas a las que se quiere llegar y las actividades que ayudaran a conseguirlas.

### **6.2.1. Indicadores**

Partiendo de las siguientes premisas "No se puede dirigir lo que no se puede medir" y la segunda "Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar".

La competitividad de la organización dependerá del plan estratégico, basado en un diagnóstico situacional, mientras el control llevará acciones a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él. En la etapa de control los indicadores se convierten en un signo vital para la organización al detectar síntomas de las situaciones en el desarrollo de actividades normales de la empresa. (Zamora & Egura, 2015).

El planeamiento estratégico y sus estrategias, han generado indicadores para su medición, los cuales fueron elaboradas para un alcance de tres años. Seguidamente, presentamos una tabla de indicadores, que serán de utilidad para los directivos de Caja Arequipa.

Cabe mencionar que, el grupo de indicadores de medición de estrategias fue elaborada en base a la información recopilada de la experiencia diaria e interacción con las diferentes jefaturas de las áreas involucradas con el proceso de transferencias interbancarias, quienes deberán preocuparse por las estrategias que estarán a su cargo y por el seguimiento y evaluación de los logros, los mismos que serán puestos de conocimiento de todo el personal y debidamente compartidos con las diferentes áreas de la organización, bajo el enfoque de visión compartida.

### 6.2.2. Detalle del plan operativo y actividades (tareas)

#### a. Estrategia: Familiarizar al cliente en el uso de canales digitales mejorando su experiencia de servicio.

**Indicador estratégico:** Satisfacción al cliente/ Cultura financiera

**Actividad operativa:** Exonerar la comisión interbancaria en operaciones realizadas a través de medios digitales.

**Meta:** Incrementar en un 60% el número de operaciones.

**Unidad de medida:** # operaciones realizadas.

#### Tareas:

1. Lanzar campañas "COSTO CERO" exonerando la comisión interbancaria en operaciones realizadas a través de la WEB y aplicativo.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Evaluar el impacto de la campaña en los clientes.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Servicios Empresariales/Procesos Centrales/Tecnologías de Información y Marketing.

**b. Estrategia: Facilitar la cercanía de los clientes con los diferentes canales para el uso de transferencias interbancarias.**

**Indicador estratégico:** Satisfacción al cliente/Difusión.

**Actividad operativa:** Promocionar el uso de TIN a través de los diferentes canales digitales, redes sociales, adecuándonos a las necesidades y segmento de cada cliente.

**Meta:** Incrementar en un 60% el número de operaciones.

**Unidad de medida:** # operaciones realizadas en regiones.

**Tareas:**

1. Aplicar estrategias de Marketing Digital para promocionar a través de los diferentes medios comunicativos (redes sociales, web, blogs, correo electrónico), las utilidades y ventajas en el uso de las TIN, partiendo de las necesidades de cada cliente.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Márketing.

**c. Estrategia: Aprovechar al máximo, nuestro posicionamiento y experiencia en el mercado**

**Indicador estratégico:** Satisfacción al cliente/Cultura Financiera

**Actividad operativa:** Favorecer a nuestros clientes mediante la promoción en el uso de transferencias electrónicas.

**Meta:** Incrementar en un 60% el número de operaciones

**Unidad de medida:** # operaciones realizadas

**Tareas:**

1. Utilizar nuestros diferentes medios de contacto al público, para promocionar sus negocios convirtiéndonos en aliados de nuestros clientes.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Proporcionar guías interactivas para realizar transacciones derivadas de la promoción, enfatizando el uso de transferencias interbancarias.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Marketing/Servicios Empresariales

**d. Estrategia:** Expandir el actual posicionamiento que se tiene en la región Arequipa

**Indicador estratégico:** Difusión/Costos

**Actividad operativa:** Promocionar las operaciones interbancarias, adecuándonos a las necesidades de cada región.

**Meta:** Incrementar en un 70% el número de operaciones en regiones distintas a Arequipa.

**Unidad de medida:** # operaciones realizadas en regiones

**Tareas:**

1. Determinar el porcentaje de participación de las TIN en cada una región donde Caja Arequipa tiene participación.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Realizar campañas de difusión de las ventajas en el uso de TIN, adaptándolas a las necesidades de cada región.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

3. Realizar promociones exonerando el cobro interplaza de las TIN en canales digitales, en regiones con menor uso de este producto.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Servicios Empresariales/Procesos Centrales/Finanzas

**e. Estrategia: Formar alianzas estratégicas con instituciones financieras**

**Indicador estratégico:** Alianzas estratégicas/Costos operacional

**Actividad operativa:** Establecer alianzas con "Yape" y/o "Plin" u otras plataformas de pago digital, de esta forma brindar mejores soluciones digitales a los clientes.

**Meta:** 2

**Unidad de medida:** # Alianzas Estratégicas

**Tareas:**

1. Evaluar ventajas y desventajas de posibles alianzas con "Yape" y/o "Plin" u otra plataforma de pago.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Implementar en nuestros sistemas la operatividad en el uso de estas aplicaciones o plataformas digitales, para trasferencias electrónicas

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Tecnologías de Información/Procesos Centrales/Servicios Empresariales/Finanzas

**f. Estrategia: Reforzar nuestra plataforma tecnológica a fin de reducir fraudes electrónicos**

**Indicador estratégico:** Riesgos/Seguridad

**Actividad operativa:** A partir de las necesidades actuales en materia de servicios digitales, realizar la revisión de los tipos de fraudes a los cuales se es sensible para fortalecer nuestra plataforma digital, así mismo educar a los clientes para prevenir fraudes electrónicos

**Meta:** Reducir en un 70% los fraudes electrónicos

**Unidad de medida:** # Fraudes electrónicos Reportados

**Tareas:**

1. Considerar estadísticas y evolución sobre fraudes, extraídos de fuentes confiables.



2. Coordinar con el área de Tecnologías de la Información una revisión y corrección en los procesos de los productos y/o servicios que no cumplen con una adecuada satisfacción al cliente.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

3. Coordinar con el área de Operaciones capacitaciones constantes, para fortalecer y explotar al máximo el uso del sistema.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Experiencia al Cliente, Tecnologías de Información y Operaciones, Procesos Centrales.

**h. Estrategia: Brindar una mayor apertura a la oferta de nuevas soluciones digitales**

**Indicador estratégico:** Flexibilidad

**Actividad operativa:** Ampliar gradualmente los límites en cuanto a monto, en TIN realizadas a través de canales digitales.

**Meta:** 50 000

**Unidad de medida:** Límite máximo por operación

**Tareas:**

1. Realizar la revisión del número de operaciones procesadas por importe límite permitido (3 000.00 soles) en un mismo día y por un mismo cliente.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Aplicar el aumento gradual del límite en cuanto al monto por operaciones de transferencias interbancarias.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Operaciones /Servicios Empresariales/Procesos Centrales/Seguridad de la Información

**i. Estrategia: Fomentar en nuestros clientes la formación de una cultura digital.**

**Indicador estratégico:** Cultura Financiera

**Actividad operativa:** Reforzar las herramientas digitales, para transferencias interbancarias, haciéndolas más accesibles, atractivas, interactivas y facilitando su familiarización con el cliente.

**Meta:** Incrementar en un 60% el número de operaciones

**Unidad de medida:** # operaciones realizadas

**Tareas:**

1. Integrar a nuestros canales digitales (web, aplicativos Movil) opciones interactivas fáciles y muy descriptivas transparentando toda información útil y necesaria al cliente.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Realizar programas de capacitación constante, del uso mediante medios digitales, segmentando a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

3. Lanzar la promoción ðACUMULA PUNTOSð por transacción TIN vía app o homebanking con beneficios en reducción de comisiones u ofreciendo souvenir canjeables en agencia.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Servicios Empresariales/Procesos Centrales/Marketing/Experiencia la cliente

**j. Estrategia: Impulsar la educación financiera digital**

**Indicador estratégico:** Cultura Financiera/Educación Financiera

**Actividad operativa:** Incrementar la educación financiera digital en los clientes de Caja Arequipa dando a conocer las utilidades de las transferencias interbancarias.

**Meta:** Incrementar en un 60% el número de operaciones



2. Brindar charlas de capacitación en temas de actualidad sobre las nuevas tecnologías.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

3. Incentivar a una cultura financiera, dando a conocer las ventajas en el uso de transferencias electrónicas para mejorar procesos de pagos, cobranzas, entre otros, convirtiendo a nuestros clientes en agentes económicos más competitivos y fortaleciendo su crecimiento.

**Cronograma mensual**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Áreas vinculadas:** Desarrollo y Capacitación, Servicios Empresariales/Responsabilidad Social y Servicios Empresariales/Responsabilidad Social.

## CONCLUSIONES

1. El Plan estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias, se gestó tomando en cuenta el modelo del mapa Balanced Score Card de cuatro perspectivas (clientes, finanzas, procesos internos e innovación y aprendizaje) integrando los procesos declarativos; en base a las cuales se establecieron cinco objetivos estratégicos: ser reconocidos por brindar una experiencia de servicio memorable; incrementar el rendimiento esperado, manteniendo el liderazgo en rentabilidad, desarrollar los proyectos de innovación y contar con procesos que permitan desarrollar una oferta integral de productos y servicios, así como, fortalecer la cultura centrada en el cliente interno y eterno; los mismos respondieron al diagnóstico organizacional de competitividad basado en el modelo de matriz cruzada FODA.
2. La percepción que los clientes encuestados tienen respecto al grado de importancia de los factores de influencia de transferencias interbancarias es: En cuanto a la indagación de cultura, el 96% consideró entre importante y muy importante, aspecto que nos ha llevado a plantear estrategias orientadas a brindar asesorías de formación impulsando la educación financiera; el 76.8 % de los clientes, consideran entre importante y muy importante el tema de confianza, lo que fue un aspecto clave a considerar en el fortalecimiento de nuestros sistemas; la gran mayoría ( 67%) señala que la difusión o promoción de este tipo de operaciones es importante por lo que se han considerado estrategias para implementar campañas para expandir su uso; asimismo, en cuanto a los riesgos que implican las transferencias interbancarias relacionada a posibles fraudes tecnológicos, los clientes encuestados, manifiestan en general que, estos aspectos son importantes, tal es el hecho que el 79.2% indicó que era importante y muy importante aspecto que se ha considerado dentro de las estrategias para la reducción del 70% de fraudes reportados.
3. Del análisis del entorno interno de la institución, tomando en cuenta el modelo de las 7Ss de McKinsey, se determinó que Caja Arequipa es una entidad líder en el sector microfinanciero, posee sistemas estructurados que responden a la experiencia del manejo del negocio; asimismo su estructura organizacional ha sido adecuada a procesos orientados al cliente, escucha a sus cliente para entregar valor en todo los canales y

puntos de venta para crear soluciones a medida; cuenta con un código de ética adecuado a sus necesidades de crecimiento y responsabilidad social; el recurso humano es considerado como un activo muy importante, tal es que la institución tiene políticas de entrenamiento permanente; brinda capacitación integral para sus más de 4 000 colaboradores; y en cuanto a valores compartidos podemos mencionar practica la inclusión financiera con transparencia y equidad.

4. En relación al entorno externo se apeló al análisis PEST del mercado, es así que el país posee un alto grado de incertidumbre, debido a los reiterados enfrentamientos entre el poder ejecutivo y legislativo la crisis económica y financiera es a nivel mundial debido a la pandemia y el Perú se encuentra inmerso en esta problemática, que está dejando muchas secuelas como el decrecimiento del índice de empleos y la caída del producto bruto interno principalmente; pero a la vez esta crisis habría propiciado al desarrollo y crecimiento tecnológico, como el teletrabajo, digitalización así como los procesos en el ámbito empresarial.
5. En el plan operativo, se elaboraron las metas y los indicadores de medición, que permitirá llevar a cabo un seguimiento y control de cumplimientos.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los ejecutivos de Caja Arequipa, la ejecución del plan estratégico de promoción de operaciones de transferencias interbancarias primero en la sede principal y luego en las sucursales y sedes de provincias, dado el crecimiento lento de este tipo de operaciones, en relación al promedio del sistema financiero nacional.
2. Dadas las condiciones de riesgo e inseguridad que se presentan a nivel nacional, se recomienda a los ejecutivos de Caja Arequipa, promocionar los servicios de transferencias interbancarias, buscando la minimización de riesgos para el cliente al momento de portar dinero en efectivo.
3. Se sugiere a los ejecutivos de Caja Arequipa, revisar y mejorar los sistemas y estructuras tecnológicas para promocionar y ofrecer a los clientes un servicio diferenciado en sus operaciones de transferencias interbancarias.
4. A fin de mantener la confianza ganada en estos 35 años de experiencia en el mercado micro financiero, se sugiere innovar con servicios y productos que permitan satisfacer las necesidades que surgen como consecuencia del avance tecnológico y la coyuntura actual.
5. Realizar un seguimiento contante y evaluación en la implementación del Plan operativo a fin de retroalimentar la información en cuanto al avance y cumplimiento de metas planteadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- Aguilar, J. (2006). Marco Teorico 5 fuerzas de Porter. Colombia.
- Banco Mundial. (2020). Perú, panorama general. Obtenido de <http://bancomundial.org>
- BBVA, B. C. (2016). Memoria Anual BBVA. Obtenido de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2016/descargas/BBVA-Continental-MA-2016.pdf>
- BBVA.OPENMIND. (2015). Reinventar la empresa en la era digital.
- BCRP, & Perú, B. C. (26 de marzo de 2006). Circular N° 09-2006-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito . Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (17 de julio de 2000). Circular N° 022-2000-EF/90. Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación, 9. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (14 de julio de 2000). Circular No. 023-2000-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Canje y Compensación de Cheques. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (12 de octubre de 2001). Circular N° 024-2001-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Débitos Directos. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (14 de febrero de 2001). Circular No. 005-2001-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (16 de mayo de 2002). Circular N° 017-2002-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Letras de Cambio y de Cuotas de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (11 de agosto de 2006). Circular N° 021-2006-BCRP. Circular N° 021-2006-BCRP. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (11 de agosto de 2006). Circular N° 022-2006-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Canje y Compensación de Cheques. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (28 de setiembre de 2009). Circular N° 022-2009-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (07 de setiembre de 2010). Circular N° 028-2010-BCRP. Modificación del Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (mayo de 2010). Folleto Institucional. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-3.pdf>
- BCRP, B. C. (28 de abril de 2011). Circular N° 011-2011-BCRP. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (2012). Sistema de Pagos. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, B. C. (23 de setiembre de 2015). Circular N° 035-2015-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias Inmediatas. Lima, Lima, Perú: BCRP.

- BCRP, B. C. (2020). Reporte de inflación.
- BCRP, B. C. (s.f.). Sistema de pagos de Cámara de Compensación Electrónica. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, B. C. (s.f.). Sistema Financiero. Obtenido de Cámara de Compensación Electrónica: <http://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, LEY N° 26702. (2014). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Bravo, F. (27 de julio de 2020). ECOMMERCENEWS, transformacion digital. Obtenido de ECOMMERCENEWS, transformacion digital: <https://www.ecommerceneews.pe/>
- Bravo, F. (22 de octubre de 2020). ECOMMERCENEWS, Comercio Electronico para todos. Obtenido de <https://www.ecommerceneews.pe>
- Caja Arequipa. (2018). Memoria Anual.
- Canal N. (19 de abril de 2020). Obtenido de <https://canaln.pe>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestion de las empresas.
- CCE, C. d. (2011). Reglamento Operativo de Compensacion Electronica de Transferencias de Credito.
- CCE, C. d. (2011). Transferencias Interbancarias. Obtenido de <https://www.transferenciasinterbancarias.pe/entidades/>
- CCE, C. d. (2017). Memoria Anual.
- CCE, C. d. (2018). Memoria Anual.
- CCE, C. d. (2018). Memoria Anual CCE.
- CGAP, G. B. (2020). Portal FinDev. Obtenido de COVID-19: ¿Cómo las microfinanzas soportarán la tormenta que se avecina?: <http://findev.org>
- Colana, R. (2017). Nivel de desconocimiento de los canales banca móvil y banca por internet, del Banco de Crédito en Moquegua, 2016. Moquegua.
- D'Alessio, F. (2014). El Proceso Estrategico. Pearson.
- Del Pozo, C. (2008). Nivel de competencia en las Microfinanzas. Obtenido de BCRP.

- Diario Gestión. (2020). Economía Peruana habría caído 20% en junio, afirma el SCOTIABANK.
- Díaz, W. (19 de agosto de 2020). Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19. (E. Financiero, Entrevistador)
- Díaz, W. (19 de agosto de 2020). Banca y microfinanzas, perspectivas y oportunidades luego del covid-19. (E. Financiero, Entrevistador)
- Dongo, E. (23 de octubre de 2020). Gestión de Gobierno Corporativo y Reputación de la marca en épocas de incertidumbre. (N. Zegarra, Entrevistador)
- El Comercio. (01 de junio de 2020). Informe IPE. Obtenido de Las brechas financieras de la pandemia: <https://www.ipe.org.pe/>
- Erazo, L. (2011). Estrategias para incentivar el uso de la banca electrónica en los clientes de Corp. Banca Merida-Venezuela. Merida-Venezuela.
- Espichan, K. (17 de julio de 2020). Conexión ESAN. Obtenido de <http://esan.edu.pe>
- Falcon, H. (2020). Análisis de la estrategia digital en redes sociales de YAPE para posicionarse en el público peruano. Lima.
- Galan, J. (junio de 2016). Plan Estratégico ECONOMIPEDIA. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Gao, L., Melero, I., & Sese, J. (2020). La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. Obtenido de CEF- Curso de Marketing Digital en redes sociales: <https://www.cef.es/>
- Gonzalez, A. (2015). Gestión operativa de Tesorería. Editorial Elearning.
- Hernández, R., & Fernández, C. (1998). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, Metodología de la investigación (págs. p. 90, 94, 128, 152, 173, 174, 177). México: McGraw-Hill. (6ª ed.).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.
- Jervis, T. (s.f.). Lider.com. Obtenido de Lider.com: <https://www.lifeder.com/fuentes-de-investigacion/>

- Macbeth, G., Razumiejczyk, E., & López, A. (2010). Correlación entre autoestima y calibración en tareas de razonamiento abstracto. *Revista CES Psicología*. Volumen 3, Número 2., pp. 48-61 .
- Martin, J. (15 de mayo de 2017). CEREM International Business School. Obtenido de [www.cerem.pe](http://www.cerem.pe)
- Méndez, O. (2018). Plan Estratégico para la empresa de Transferencia de fondos Red Perú Mundo (tesis pregrado). Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Mintzberg, A. (1998). *Strategy Safary*.
- Nel Quezada, L. (2010). Metodología de la Investigación, Estadística aplicada en la investigación. En L. Nel Quezada, *Metodología de la Investigación, Estadística aplicada en la investigación* (pág. pp.95). Lima - Perú: Empresa Editora Macro E.I.R.L.
- Nicholson, W. (1997). *Teoría Macroeconómica principios básicos y aplicaciones*. España.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis*. Perú: CEPREDIM.
- Ñaupas, H., Valdivia, R., Palacios, J., & Romera, H. (2018). Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. En H. Ñaupas, R. Valdivia, J. Palacios, & H. Romera, *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (pág. pp. 273). Colombia: DGP Editores SAS.
- Olin, B. (30 de enero de 2014). La educación financiera como base para la toma de decisiones personales de inversión. Obtenido de Repositorio Institucional Dirección de Información y Tecnologías de Información.: <http://www.remeri.org.mx/portal/REMERI.jsp?id=oai:ri.uaq.mx:123456789/1597>
- Ortiz, H. (2018). ¿Cómo mejorar la eficiencia en costos del proceso de transferencia interbancaria de dinero en el Perú? Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. PERU.
- PNUD. (2020). La humanidad necesita liderazgo Covid-19. Obtenido de [www.pnud.org](http://www.pnud.org)
- Porter, M. (1995). *Estrategias competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Reyes, R. (2012). *Evolución informática de los sistemas de transferencia bancaria en Guatemala*. Guatemala.
- Riquelme, M. (22 de mayo de 2015). *Webyempresas*. Obtenido de Modelo de las 7s de McKinsey: <https://www.webyempresas.com/>
- Roncancio, G. (31 de mayo de 2018). *Gestión Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/>
- Ruiz, E. (2011). *Educación Financiera en México*. 7.
- Samygin, A. (2016). *Las 7S de McKinsey de Anastacia Samygin-Cherkaoui*.

- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Visión universitaria.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Visión universitaria.
- Schiffman, L. G. (2005). Comportamiento del Consumidor. En L. G. Schiffman, Comportamiento del Consumidor. México: Edición Prentice Hall. Octava edición.
- Sejzer, R. (29 de febrero de 2016). LAS 7s de McKinsey: En busca de la excelencia. Obtenido de <http://www.ctcalidad.blogspot.com>
- Soriano, A. (13 de mayo de 2020). CAF- Banco de Desarrollo de America Latina. Obtenido de Las microfinanzas en tiempos de COVID-19: <https://www.caf.com/>
- Torres, C. (1998). Metodología de la Investigación. Lima: Editorial San Marcos, 6ta. edición.
- Vargas, V. (2017). Implementación de un Plan Estratégico en la Agencia de Socabaya del BCP en el sector financiero en la Región Arequipa (tesis pregrado). Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Zamora, J., & Egura, A. (marzo de 2015). Revista de Divulgación Científica y Tecnológica. Obtenido de <https://www.eumed.net/>
- Zegarra, A. (28 de febrero de 2019). Portal FINDEV. Obtenido de Perú: Inclusión financiera, el reto que exige el éxito: <https://www.findevgateway.org/>

## **Hemerografía**

- Banco Mundial. (2020). Perú, panorama general. Obtenido de <http://bancomundial.org>
- BBVA, B. C. (2016). Memoria Anual BBVA. Obtenido de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2016/descargas/BBVA-Continental-MA-2016.pdf>
- BBVA.OPENMIND. (2015). Reinventar la empresa en la era digital.
- BCRP, & Perú, B. C. (26 de marzo de 2006). Circular N° 09-2006-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito . Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (17 de julio de 2000). Circular N° 022-2000-EF/90. Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación, 9. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (14 de julio de 2000). Circular No. 023-2000-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Canje y Compensación de Cheques. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (12 de octubre de 2001). Circular N° 024-2001-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Débitos Directos. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (14 de febrero de 2001). Circular No. 005-2001-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Lima, Perú: BCRP.

- BCRP, B. C. (16 de mayo de 2002). Circular N° 017-2002-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Letras de Cambio y de Cuotas de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (11 de agosto de 2006). Circular N° 021-2006-BCRP. Circular N° 021-2006-BCRP. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (11 de agosto de 2006). Circular N° 022-2006-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Canje y Compensación de Cheques. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (28 de setiembre de 2009). Circular N° 022-2009-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (07 de setiembre de 2010). Circular N° 028-2010-BCRP. Modificación del Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (mayo de 2010). Folleto Institucional. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-3.pdf>
- BCRP, B. C. (28 de abril de 2011). Circular N° 011-2011-BCRP. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (2012). Sistema de Pagos. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, B. C. (23 de setiembre de 2015). Circular N° 035-2015-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias Inmediatas. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (2020). Reporte de inflación.
- BCRP, B. C. (s.f.). Sistema de pagos de Cámara de Compensación Electrónica. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, B. C. (s.f.). Sistema Financiero. Obtenido de Cámara de Compensación Electrónica: <http://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, LEY N° 26702. (2014). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Bravo, F. (27 de julio de 2020). ECOMMERCENEWS, transformacion digital. Obtenido de ECOMMERCENEWS, transformacion digital: <https://www.ecommerceneews.pe/>
- Bravo, F. (22 de octubre de 2020). ECOMMERCENEWS, Comercio Electronico para todos. Obtenido de <https://www.ecommerceneews.pe>
- Caja Arequipa. (2018). Memoria Anual.

- Canal N. (19 de abril de 2020). Obtenido de <https://canaln.pe>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas.
- CCE, C. d. (2011). Reglamento Operativo de Compensación Electrónica de Transferencias de Crédito.
- CCE, C. d. (2011). Transferencias Interbancarias. Obtenido de <https://www.transferenciasinterbancarias.pe/entidades/>
- CCE, C. d. (2017). Memoria Anual.
- CCE, C. d. (2018). Memoria Anual.
- CCE, C. d. (2018). Memoria Anual CCE.
- CGAP, G. B. (2020). Portal FinDev. Obtenido de COVID-19: ¿Cómo las microfinanzas soportarán la tormenta que se avecina?: <http://findev.org>
- Colana, R. (2017). Nivel de desconocimiento de los canales banca móvil y banca por internet, del Banco de Crédito en Moquegua, 2016. Moquegua.
- D'Alessio, F. (2014). El Proceso Estratégico. Pearson.
- Del Pozo, C. (2008). Nivel de competencia en las Microfinanzas. Obtenido de BCRP.
- Diario Gestión. (2020). Economía Peruana habría caído 20% en junio, afirma el SCOTIABANK.
- Díaz, W. (19 de agosto de 2020). Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19. (E. Financiero, Entrevistador)
- Díaz, W. (19 de agosto de 2020). Banca y microfinanzas, perspectivas y oportunidades luego del covid-19. (E. Financiero, Entrevistador)
- Dongo, E. (23 de octubre de 2020). Gestión de Gobierno Corporativo y Reputación de la marca en épocas de incertidumbre. (N. Zegarra, Entrevistador)
- El Comercio. (01 de junio de 2020). Informe IPE. Obtenido de Las brechas financieras de la pandemia: <https://www.ipe.org.pe/>
- Erazo, L. (2011). Estrategias para incentivar el uso de la banca electrónica en los clientes de Corp. Banca Merida-Venezuela. Merida-Venezuela.
- Espichan, K. (17 de julio de 2020). Conexión ESAN. Obtenido de <http://esan.edu.pe>
- Falcon, H. (2020). Análisis de la estrategia digital en redes sociales de YAPE para posicionarse en el público peruano. Lima.
- Galan, J. (junio de 2016). Plan Estratégico ECONOMIPEDIA. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Gao, L., Melero, I., & Sese, J. (2020). La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. Obtenido de CEF- Curso de Marketing Digital en redes sociales: <https://www.cef.es/>

- Gonzalez, A. (2015). *Gestion operativa de Tesoreria*. Editorial Elearning.
- Hernández, R., & Fernández, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodologia de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la Investigaciòn*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación* (págs. p. 90, 94, 128, 152, 173, 174, 177). México: McGraw-Hill. (6ª ed.).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Jervis, T. (s.f.). *Lider.com*. Obtenido de *Lider.com*: <https://www.lifeder.com/fuentes-de-investigacion/>
- Macbeth, G., Razumiejczyk, E., & López, A. (2010). *Correlación entre autoestima y calibración en tareas de razonamiento abstracto*. *Revista CES Psicología*. Volumen 3, Número 2., pp. 48-61 .
- Martin, J. (15 de mayo de 2017). *CEREM International Business School*. Obtenido de [www.cerem.pe](http://www.cerem.pe)
- Méndez, O. (2018). *Plan Estratégico para la empresa de Transferencia de fondos Red Perú Mundo* (tesis pregrado). Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Mintzberg, A. (1998). *Strategy Safary*.
- Nel Quezada, L. (2010). *Metodología de la Investigación, Estadística aplicada en la investigación*. En L. Nel Quezada, *Metodología de la Investigación, Estadística aplicada en la investigación* (pág. pp.95). Lima - Perú: Empresa Editora Macro E.I.R.L.
- Nicholson, W. (1997). *Teoria Macroeconomica principios basicos y aplicaciones*. España.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis*. Perú: CEPREDIM.
- Ñaupas, H., Valdivia, R., Palacios, J., & Romera, H. (2018). *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. En H. Ñaupas, R. Valdivia, J. Palacios, & H. Romera, *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (pág. pp. 273). Colombia: DGP Editores SAS.
- Olin, B. (30 de enero de 2014). *La educación financiera como base para la toma de decisiones personales de inversión*. Obtenido de *Repositorio Institucional Dirección de*

Información y Tecnologías de Información.:

<http://www.remeri.org.mx/portal/REMERI.jsp?id=oai:ri.uaq.mx:123456789/1597>

- Ortiz, H. (2018). ¿Cómo mejorar la eficiencia en costos del proceso de transferencia interbancaria de dinero en el Perú? Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. PERU.
- PNUD. (2020). La humanidad necesita liderazgo Covid-19. Obtenido de [www.pnud.org](http://www.pnud.org)
- Porter, M. (1995). Estrategias competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA.
- Reyes, R. (2012). Evolución informática de los sistemas de transferencia bancaria en Guatemala. Guatemala.
- Riquelme, M. (22 de mayo de 2015). Webyempresas. Obtenido de Modelo de las 7s de McKinsey: <https://www.webyempresas.com/>
- Roncancio, G. (31 de mayo de 2018). Gestión Pensemos. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/>
- Ruiz, E. (2011). Educación Financiera en México. 7.
- Samygin, A. (2016). Las 7S de McKinsey de Anastacia Samygin-Cherkaoui.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Visión universitaria.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Visión universitaria.
- Schiffman, L. G. (2005). Comportamiento del Consumidor. En L. G. Schiffman, Comportamiento del Consumidor. México: Edición Prentice Hall. Octava edición.
- Sejzer, R. (29 de febrero de 2016). LAS 7s de McKinsey: En busca de la excelencia. Obtenido de <http://www.ctcalidad.blogspot.com>
- Soriano, A. (13 de mayo de 2020). CAF- Banco de Desarrollo de America Latina. Obtenido de Las microfinanzas en tiempos de COVID-19: <https://www.caf.com/>
- Torres, C. (1998). Metodología de la Investigación. Lima: Editorial San Marcos, 6ta. edición.
- Vargas, V. (2017). Implementación de un Plan Estratégico en la Agencia de Socabaya del BCP en el sector financiero en la Región Arequipa (tesis pregrado). Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Zamora, J., & Egura, A. (marzo de 2015). Revista de Divulgación Científica y Tecnológica. Obtenido de <https://www.eumed.net/>
- Zegarra, A. (28 de febrero de 2019). Portal FINDEV. Obtenido de Perú: Inclusión financiera, el reto que exige el éxito: <https://www.findevgateway.org/>

## Infografía

- Aguilar, J. (2006). Marco Teorico 5 fuerzas de Porter. Colombia.
- Banco Mundial. (2020). Perú, panorama general. Obtenido de <http://bancomundial.org>
- BBVA, B. C. (2016). Memoria Anual BBVA. Obtenido de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2016/descargas/BBVA-Continental-MA-2016.pdf>
- BBVA.OPENMIND. (2015). Reinventar la empresa en la era digital.
- BCRP, & Perú, B. C. (26 de marzo de 2006). Circular N° 09-2006-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito . Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (17 de julio de 2000). Circular N° 022-2000-EF/90. Reglamento General de los Servicios de Canje y Compensación, 9. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (14 de julio de 2000). Circular No. 023-2000-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Canje y Compensación de Cheques. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (12 de octubre de 2001). Circular N° 024-2001-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Débitos Directos. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (14 de febrero de 2001). Circular No. 005-2001-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (16 de mayo de 2002). Circular N° 017-2002-EF/90. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Letras de Cambio y de Cuotas de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (11 de agosto de 2006). Circular N° 021-2006-BCRP. Circular N° 021-2006-BCRP. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (11 de agosto de 2006). Circular N° 022-2006-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Canje y Compensación de Cheques. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (28 de setiembre de 2009). Circular N° 022-2009-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (07 de setiembre de 2010). Circular N° 028-2010-BCRP. Modificación del Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias de Crédito. Lima, Perú.
- BCRP, B. C. (mayo de 2010). Folleto Institucional. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-3.pdf>
- BCRP, B. C. (28 de abril de 2011). Circular N° 011-2011-BCRP. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (2012). Sistema de Pagos. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, B. C. (23 de setiembre de 2015). Circular N° 035-2015-BCRP. Reglamento de las Cámaras de Compensación de Transferencias Inmediatas. Lima, Lima, Perú: BCRP.
- BCRP, B. C. (2020). Reporte de inflación.

- BCRP, B. C. (s.f.). Sistema de pagos de Cámara de Compensación Electrónica. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, B. C. (s.f.). Sistema Financiero. Obtenido de Cámara de Compensación Electrónica: <http://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/camara-de-compensacion-electronica.html>
- BCRP, LEY N° 26702. (2014). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Bravo, F. (27 de julio de 2020). ECOMMERCENEWS, transformacion digital. Obtenido de ECOMMERCENEWS, transformacion digital: <https://www.ecommercenews.pe/>
- Bravo, F. (22 de octubre de 2020). ECOMMERCENEWS, Comercio Electronico para todos. Obtenido de <https://www.ecommercenews.pe>
- Caja Arequipa. (2018). Memoria Anual.
- Canal N. (19 de abril de 2020). Obtenido de <https://canaln.pe>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestion de las empresas.
- CCE, C. d. (2011). Reglamento Operativo de Compensacion Electronica de Transferencias de Credito.
- CCE, C. d. (2011). Transferencias Interbancarias. Obtenido de <https://www.transferenciasinterbancarias.pe/entidades/>
- CCE, C. d. (2017). Memoria Anual.
- CCE, C. d. (2018). Memoria Anual.
- CCE, C. d. (2018). Memoria Anual CCE.
- CGAP, G. B. (2020). Portal FinDev. Obtenido de COVID-19: ¿Cómo las microfinanzas soportarán la tormenta que se avecina?: <http://findev.org>
- Colana, R. (2017). Nivel de desconocimiento de los canales banca móvil y banca por internet, del Banco de Crédito en Moquegua, 2016. Moquegua.
- D'Alessio, F. (2014). El Proceso Estrategico. Pearson.
- Del Pozo, C. (2008). Nivel de competencia en las Microfinanzas. Obtenido de BCRP.
- Diario Gestión. (2020). Economía Peruana habria caido 20% en junio, afirma el SCOTIABANK.

- Diaz, W. (19 de agosto de 2020). Banca y Microfinanzas perspectivas y oportunidades Covid-19. (E. Financiero, Entrevistador)
- Diaz, W. (19 de agosto de 2020). Banca y microfinanzas, perspectivas y oportunidades luego del covid-19. (E. Financiero, Entrevistador)
- Dongo, E. (23 de octubre de 2020). Gestión de Gobierno Corporativo y Reputación de la marca en épocas de incertidumbre. (N. Zegarra, Entrevistador)
- El Comercio. (01 de junio de 2020). Informe IPE. Obtenido de Las brechas financieras de la pandemia: <https://www.ipe.org.pe/>
- Erazo, L. (2011). Estrategias para incentivar el uso de la banca electronica en los clientes de Corp. Banca Merida-Venezuela. Merida-Venezuela.
- Espichan, K. (17 de julio de 2020). Conexión ESAN. Obtenido de <http://esan.edu.pe>
- Falcon, H. (2020). Análisis de la estrategia digital en redes sociales de YAPE para posicionarse en el público peruano. Lima.
- Galan, J. (junio de 2016). Plan Estratégico ECONOMIPEDIA. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Gao, L., Melero, I., & Sese, J. (2020). La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. Obtenido de CEF- Curso de Marketing Digital en redes sociales: <https://www.cef.es/>
- Gonzalez, A. (2015). Gestión operativa de Tesorería. Editorial Elearning.
- Hernández, R., & Fernández, C. (1998). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, Metodología de la investigación (págs. p. 90, 94, 128, 152, 173, 174, 177). México: McGraw-Hill. (6ª ed.).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.
- Jervis, T. (s.f.). Lider.com. Obtenido de Lider.com: <https://www.lifeder.com/fuentes-de-investigacion/>
- Macbeth, G., Razumiejczyk, E., & López, A. (2010). Correlación entre autoestima y calibración en tareas de razonamiento abstracto. Revista CES Psicología. Volumen 3, Número 2., pp. 48-61 .

- Martin, J. (15 de mayo de 2017). CEREM International Business School. Obtenido de [www.cerem.pe](http://www.cerem.pe)
- Méndez, O. (2018). Plan Estratégico para la empresa de Transferencia de fondos Red Perú Mundo (tesis pregrado). Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Mintzberg, A. (1998). *Strategy Safari*.
- Nel Quezada, L. (2010). Metodología de la Investigación, Estadística aplicada en la investigación. En L. Nel Quezada, *Metodología de la Investigación, Estadística aplicada en la investigación* (pág. pp.95). Lima - Perú: Empresa Editora Macro E.I.R.L.
- Nicholson, W. (1997). *Teoría Macroeconómica principios básicos y aplicaciones*. España.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis*. Perú: CEPREDIM.
- Ñaupas, H., Valdivia, R., Palacios, J., & Romera, H. (2018). Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. En H. Ñaupas, R. Valdivia, J. Palacios, & H. Romera, *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (pág. pp. 273). Colombia: DGP Editores SAS.
- Olin, B. (30 de enero de 2014). La educación financiera como base para la toma de decisiones personales de inversión. Obtenido de Repositorio Institucional Dirección de Información y Tecnologías de Información.: <http://www.remeri.org.mx/portal/REMERI.jsp?id=oai:ri.uaq.mx:123456789/1597>
- Ortiz, H. (2018). ¿Cómo mejorar la eficiencia en costos del proceso de transferencia interbancaria de dinero en el Perú? Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. PERU.
- PNUD. (2020). La humanidad necesita liderazgo Covid-19. Obtenido de [www.pnud.org](http://www.pnud.org)
- Porter, M. (1995). *Estrategias competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Reyes, R. (2012). *Evolución informática de los sistemas de transferencia bancaria en Guatemala*. Guatemala.
- Riquelme, M. (22 de mayo de 2015). *Webyempresas*. Obtenido de Modelo de las 7s de McKinsey: <https://www.webyempresas.com/>
- Roncancio, G. (31 de mayo de 2018). *Gestión Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/>
- Ruiz, E. (2011). *Educación Financiera en México*. 7.
- Samygin, A. (2016). *Las 7S de McKinsey de Anastacia Samygin-Cherkaoui*.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Visión universitaria.

- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Visión universitaria.
- Schiffman, L. G. (2005). Comportamiento del Consumidor. En L. G. Schiffman, Comportamiento del Consumidor. México: Edición Prentice Hall. Octava edición.
- Sejzer, R. (29 de febrero de 2016). LAS 7s de McKinsey: En busca de la excelencia. Obtenido de <http://www.ctcalidad.blogspot.com>
- Soriano, A. (13 de mayo de 2020). CAF- Banco de Desarrollo de America Latina. Obtenido de Las microfinanzas en tiempos de COVID-19: <https://www.caf.com/>
- Torres, C. (1998). Metodología de la Investigación. Lima: Editorial San Marcos, 6ta. edición.
- Vargas, V. (2017). Implementación de un Plan Estratégico en la Agencia de Socabaya del BCP en el sector financiero en la Región Arequipa (tesis pregrado). Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Zamora, J., & Egura, A. (marzo de 2015). Revista de Divulgación Científica y Tecnológica. Obtenido de <https://www.eumed.net/>
- Zegarra, A. (28 de febrero de 2019). Portal FINDEV. Obtenido de Perú: Inclusión financiera, el reto que exige el éxito: <https://www.findevgateway.org/>

## ANEXOS

*Anexo A Instrumento ó Encuesta sobre Transferencias Interbancaria a clientes de Caja Arequipa*

## ENCUESTA SOBRE TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS A CLIENTES CAJA AREQUIPA

ENCUESTADOR				SUPERVISOR				FICHA NRO.			
<b>Distrito de residencia</b>	Distrito										
<b>Edad</b>	Entre 18-25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		Más de 46 años				
<b>Género</b>	Masculino		Femenino								
<b>Grado de instrucción</b>	Primaria		Secundaria		Técnica		Universitaria		Post grado		
<b>Tipo de cliente de Caja Arequipa</b>	Micro empresario		Pequeño empresario		Trabajador dependiente		Otros				
<b>Tipo de cuenta que tiene en Caja Arequipa</b>	Cuenta Ahorros		Cuenta Corriente		Cuenta Plazo Fijo						

De acuerdo a su experiencia y percepción, marque con una X la alternativa que considere correcta a las siguientes afirmaciones, considerando la siguiente escala de calificación, en la que 1 equivale a estar **Totalmente en desacuerdo** y 10 equivale a estar **Totalmente de acuerdo**.

## Escala de calificación

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

**Cultura**

1 El Código de Cuenta Interbancaria es requisito para realizar transferencias interbancarias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3 Se necesita tener una cuenta con fondos para realizar una Transferencia Interbancaria

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5 Se puede hacer todo tipo de pagos a través de Transferencias Interbancarias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7 Los canales virtuales son seguros al momento de realizar Transferencias Interbancarias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Medios electrónicos**

9 Maneja los medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Difusión**

11 En la Caja Arequipa, no se promueven las bondades y uso de transferencias interbancarias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Ventajas**

13 Conoce todos los beneficios de las Transferencias Interbancarias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15 Las Transferencias Interbancarias se realizan en tiempo real

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2 La Transferencia Interbancaria, permite transferir dinero desde su cuenta hacia otra cuenta propia o de terceros en otra entidad financiera

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4 Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar desde cuentas de ahorros y cuentas corrientes

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Desconfianza**

6 La seguridad en las Transferencias Interbancarias, es la misma que brindan las entidades financieras para todas sus operaciones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8 La demora de las Transferencias Interbancarias, le genera desconfianza

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10 La limitación de montos permitidos, le restringe realizar Transferencias Interbancarias por medios electrónicos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12 Existe falta de promoción de los medios con los cuales se pueden realizar transferencias interbancarias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14 Las Transferencias Interbancarias, evita su traslado a la agencia de Caja Arequipa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16 Las Transferencias Interbancarias equivalen a una orden de pago

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17	Las Transferencias Interbancarias son útiles para realizar pagos de obligaciones comerciales y/o laborales									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19	Usted no tiene interes por conocer las bondades de las Transferencias Interbancarias									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21	Las Transferencia Interbancaria, reducen el riesgo de recibir billetes no aceptables									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Costos</b>										
23	Las Transferencias Interbancarias le generan costos financieros adicionales									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25	Las Transferencias Interbancarias generan ahorros significativos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27	Las Transferencias Interbancarias, originan seguimientos de la SUNAT									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Temor</b>										
29	Las Transferencias Interbancarias están sujetas a fraudes tecnológicos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Opciones</b>										
31	Le conviene realizar las operaciones de transferencia de fondos de forma tradicional									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Desinterés</b>										
18	Usted, no tiene interés por realizar Transferencias Interbancarias									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Riesgos</b>										
20	Las tranferencias interbancarias, disminuyen su exposición a la delincuencia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22	Las Transferencias Interbancarias, evitan riesgos de exposición a reglajes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24	Las Transferencias Interbancarias requieren del uso de aplicativos especiales que le generan un sobrecargo.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Informalidad</b>										
26	El acceso a Transferencias Interbancarias, implica la necesidad de formalizarse (SUNAT)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

28	El comprobante de Transferencia Interbancaria, sin el sello de conformidad implica que la operación no es válida									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30	El uso de medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias le genera exposicion para la clonación de claves									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

32	Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar todos los dias y a toda hora									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:***"Encuesta sobre Transferencias Interbancaria a clientes de Caja Arequipa"*

**OBJETIVO:** Recoger información que permita analizar, tabular y conocer el comportamiento de la variable en función de los datos obtenidos por parte de los clientes de Caja Arequipa.

**DIRIGIDO A:** Clientes Caja Arequipa.**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_**VALORACIÓN:**

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

## Anexo C Validación Juicio de Expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN DE TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS EN LA "CAJA AREQUIPA", AREQUIPA 2019																	
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN TOTAL ACUERDO	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR			RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS		RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LAS OPCIONES DE RESPUESTA	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
Estrategia para la promoción de Transferencias Interbancarias	EFICACIA EN LAS TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	ESCALA CULTURA	1.- El Código de Cuenta Interbancaria es requisito para realizar transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
			2.- La información interbancaria, permite transferir dinero desde su cuenta hacia otra cuenta propia o de terceros en otra entidad financiera						✓	✓	✓	✓					
			3.- Se pueden abrir una cuenta con robots para realizar una transferencia Interbancaria						✓	✓	✓	✓					
			4.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar desde cuentas de ahorros y cuentas corrientes						✓	✓	✓	✓					
			5.- Se puede hacer todo tipo de pagos a través de Transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
		DESCONFIANZA	6.- La seguridad en las Transferencias Interbancarias, es la misma que brindan las entidades financieras para todas sus operaciones						✓	✓	✓	✓					
			7.- Desconfía de los canales virtuales al momento de realizar Transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
			8.- La demora de las Transferencias Interbancarias, le genera desconfianza						✓	✓	✓	✓					
		MEDIOS ELECTRONICOS	9.- Conoce el manejo de medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
			10.- La limitación de montos permitidos, le restringe realizar Transferencias Interbancarias por medios electrónicos						✓	✓	✓	✓					
		DIFUSION	11.- En la Caja Arequipa, no se promueven las bondades y uso de transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
			12.- Existe falta de promoción de los medios a través de los cuales se pueden hacer transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
		VENTAJAS	13.- Conoce todos los beneficios de las Transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
			14.- Las Transferencias Interbancarias, evita su traslado a la agencia						✓	✓	✓	✓					
			15.- Las Transferencias Interbancarias se realizan en tiempo real.						✓	✓	✓	✓					
		DESINTERES	16.-La limitación de montos permitidos, le restringen realizar transferencias Interbancarias por medios electrónicos.						✓	✓	✓	✓					
			17.- Las Transferencias Interbancarias son útiles para realizar pagos de obligaciones comerciales y/o laborales						✓	✓	✓	✓					
			18.- Usted, no tiene interés por realizar Transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓					
			19.- Usted no tiene interés por conocer las bondades de las Transferencias Interbancarias.						✓	✓	✓	✓					

VI: Propuesta de Plan E.R

FACTORES DE INF												
RIESGOS	20.- Usted toma en cuenta la menor exposición a la delincuencia, al hacer Transferencias Interbancarias						✓	✓	✓	✓		
	21.- Las Transferencia Interbancaria, reducen el riesgo de recibir billetes no aceptables						✓	✓	✓	✓		
	22.- Las Transferencias Interbancarias, evitan riesgos de exposición a reglajes						✓	✓	✓	✓		
COSTOS	23.- Las Transferencias Interbancarias le generan costos financieros adicionales						✓	✓	✓	✓		
	24.- Las Transferencias Interbancarias requieren del uso de aplicativos especiales						✓	✓	✓	✓		
	25.- Las Transferencias Interbancarias generan ahorros significativos						✓	✓	✓	✓		
INFORMALIDAD	26.- El acceso a Transferencias Interbancarias, implica la necesidad de formalizarse						✓	✓	✓	✓		
	27.- Las Transferencias Interbancarias, originan seguimientos de la SUNAT						✓	✓	✓	✓		
TEMOR	28.- El comprobante de Transferencia Interbancaria, sin el sello de conformidad implica que la operación no es válida						✓	✓	✓	✓		
	29.- Las Transferencias Interbancarias están sujetas a fraudes tecnológicos						✓	✓	✓	✓		
	30.- El uso de medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias genera el riesgo de clonación de claves .						✓	✓	✓	✓		
OPCIONES	31.- Le conviene realizar las operaciones de transferencia de fondos de forma tradicional						✓	✓	✓	✓		
	32.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar todos los días y a toda hora						✓	✓	✓	✓		



FIRMA DEL EVALUADOR

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

*“Encuesta sobre Transferencias Interbancaria a clientes de Caja Arequipa”*

**OBJETIVO:** Recoger información que permita analizar, tabular y conocer el comportamiento de la variable en función de los datos obtenidos por parte de los clientes de Caja Arequipa.

**DIRIGIDO A:** Clientes Caja Arequipa.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** TÉLLEZ ESPINOZA JESÚS

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** DOCTOR \_\_\_\_\_

**VALORACIÓN:**

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
				X

Firma evaluador

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN DE TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS EN LA "CAJA AREQUIPA", AREQUIPA 2019															
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN TOTAL ACUERDO	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS			RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LAS OPCIONES DE RESPUESTA	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO
Plan estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias	UBICIA EN LAS TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	CULTURA	1.- El Código de Cuenta Interbancaria es requisito para realizar transferencias Interbancarias						X	X	X	X		Precisar la Institución financiera	
			2.- La Transferencia Interbancaria, permite transferir dinero desde su cuenta hacia otra cuenta propia o de terceros en otra entidad financiera						X	X	X	X			
			3.- Se necesita tener una cuenta con fondos para realizar una Transferencia Interbancaria						X	X	X	X			
			4.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar desde cuentas de ahorros y cuentas corrientes						X	X	X	X			
			5.- Se puede hacer todo tipo de pagos a través de Transferencias Interbancarias						X	X	X	X			
		DESCONFIANZA	6.- La seguridad en las Transferencias Interbancarias, es la misma que brindan las entidades financieras para todas sus operaciones						X	X	X	X			
			7.- Desconfía de los canales virtuales al momento de realizar Transferencias Interbancarias						X	X	X	X			
			8.- La demora de las Transferencias Interbancarias, le genera desconfianza						X	X	X	X			
		MEDIOS ELECTRONICOS	9.- Conoce el manejo de medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias						X	X	X	X			
			10.- La limitación de montos permitidos, le restringe realizar Transferencias Interbancarias por medios electrónicos						X	X	X	X			
		DIFUSION	11.- En la Caja Arequipa, no se promueven las bondades y uso de transferencias Interbancarias						X	X	X	X			
			12.- Existe falta de promoción de los medios a través de los cuales se pueden hacer transferencias Interbancarias						X	X	X	X			
		VENTAJAS	13.- Conoce todos los beneficios de las Transferencias Interbancarias						X	X	X	X			
			14.- Las Transferencias Interbancarias, evita que se traslade a una agencia de Caja Arequipa						X	X	X	X			
			15.- Las Transferencias Interbancarias se realizan en tiempo real .						X	X	X	X			
			16.- Las transferencias interbancarias equivalen a una orden de pago.						X	X	X	X			
		DESINTERES	17.- Las Transferencias Interbancarias son útiles para realizar pagos de obligaciones comerciales y/o laborales						X	X	X	X			
			18.- Usted, no tiene interés por realizar Transferencias Interbancarias						X	X	X	X			
			19.- Usted no tiene interés por conocer las bondades de las Transferencias Interbancarias .						X	X	X	X			

VI: Propuesta de Plan Estr

FACTORES DE INFLU

RIESGOS	20.- Usted toma en cuenta la menor exposición a la delincuencia, al hacer Transferencias Interbancarias						X		X		X		X	
	21.- Las Transferencia Interbancaria, reducen el riesgo de recibir billetes no aceptables						X		X		X		X	
	22.- Las Transferencias Interbancarias, evitan riesgos de exposición a reglajes y asaltos						X		X		X		X	
COSTOS	23.- Las Transferencias Interbancarias le generan costos financieros adicionales						X		X		X		X	
	24.- Las Transferencias Interbancarias requieren del uso de aplicativos especiales						X		X		X		X	
	25.- Las Transferencias Interbancarias generan ahorros significativos						X		X		X		X	
INFORMALIDAD	26.- El acceso a Transferencias Interbancarias, implica la necesidad de formalizarse (SUNAT)						X		X		X		X	
	27.- Las Transferencias Interbancarias, originan seguimientos de la SUNAT						X		X		X		X	
	28.- El comprobante de Transferencia Interbancaria, sin el sello de conformidad implica que la operación no es válida						X		X		X		X	
TEMOR	29.- Las Transferencias Interbancarias están sujetas a fraudes tecnológicos						X		X		X		X	
	30.- El uso de medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias genera el riesgo de clonación de claves .						X		X		X		X	
OPCIONES	31.- Le conviene realizar las operaciones de transferencia de fondos de forma tradicional						X		X		X		X	
	32.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar todos los días y a toda hora						X		X		X		X	

Precisar que la formalización se refiere al aspecto tributario

FIRMA DEL EVALUADOR



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:***"Encuesta sobre Transferencias Interbancaria a clientes de Caja Arequipa"***OBJETIVO:** Conocer la percepción de la población de estudio, sobre los factores que influyen en las Transferencias Interbancarias en Caja Arequipa.**DIRIGIDO A:** Clientes Caja Arequipa.**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Aguilar Alvarado Juan Guadalupe**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor**VALORACIÓN:**

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
			X	

**FIRMA DEL EVALUADOR**

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN DE TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS EN LA "CAJA AREQUIPA", AREQUIPA 2019																		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN TOTAL ACUERDO	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS		RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LAS OPCIONES DE RESPUESTA			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
para la promoción de Transferencias Interbancarias	EN LAS TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	ESCASA CULTURA	1.- El Código de Cuenta Interbancaria es requisito para realizar transferencias interbancarias						X		X		X		X		Se sugiere mantener el indicador como "Cultura" (como se encuentra en el proyecto de estudio) para no incidir en un supuesto o afirmación.	
			2.- La transferencia interbancaria, permite transferir dinero desde su cuenta hacia otra cuenta propia o de terceros en otra entidad financiera						X		X		X		X			
			3.- se necesita tener una cuenta con fondos para realizar una transferencia interbancaria						X		X		X		X			
			4.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar desde cuentas de ahorros y cuentas corrientes						X		X		X		X			
			5.- Se puede hacer todo tipo de pagos a través de Transferencias Interbancarias						X		X		X		X			
		DESCONFIANZA	6.- La seguridad en las Transferencias Interbancarias, es la misma que brindan las entidades financieras para todas sus operaciones						X		X		X		X			Puede mejorar redacción del ítem: "Los canales virtuales son seguros al momento de realizar ...".
			7.- Desconfía de los canales virtuales al momento de realizar Transferencias Interbancarias						X		X		X		X			
			8.- La demora de las Transferencias Interbancarias, le genera desconfianza						X		X		X		X			
		MEDIOS ELECTRONICOS	9.- Conoce el manejo de medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias						X		X		X		X			Puede mejorar la redacción del ítem: "Maneja los medios electrónicos...".
			10.- La limitación de montos permitidos, le restringe realizar Transferencias Interbancarias por medios electrónicos						X		X		X		X			
		DIFUSION	11.- En la Caja Arequipa, no se promueven las bondades y uso de transferencias interbancarias						X		X		X		X			Se sugiere simplificar el ítem: "...de los medios con los cuales se pueden ...".
			12.- Existe falta de promoción de los medios a través de los cuales se pueden hacer transferencias interbancarias						X		X		X		X			
		VENTAJAS	13.- Conoce todos los beneficios de las Transferencias Interbancarias						X		X		X		X			
			14.- Las Transferencias Interbancarias, evita su traslado a la agencia						X		X		X		X			
			15.- Las Transferencias Interbancarias se realizan en tiempo real .						X		X		X		X			
			16.- Las transferencias interbancarias equivalen a una orden de pago.						X		X		X		X			
			17.- Las Transferencias Interbancarias son útiles para realizar pagos de obligaciones comerciales y/o laborales						X		X		X		X			
		DESCONFIANZA	18.- Usted, no tiene interés por realizar Transferencias Interbancarias						X		X		X		X			



### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

*“Encuesta sobre Transferencias Interbancaria a clientes de Caja Arequipa”*

**OBJETIVO:** Recoger información que permita analizar, tabular y conocer el comportamiento de la variable en función de los datos obtenidos por parte de los clientes de Caja Arequipa.

**DIRIGIDO A:** Clientes Caja Arequipa.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Granados García, Jafel

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Maestría en Administración de Negocios

**VALORACIÓN:**

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
				x

.....  
**MG. Jafel Granados Garcia**

---

FIRMA DEL EVALUADOR

*Anexo D Matriz de Consistencia*

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	INTERROGANTE GENERAL	OBJETIVO GENERAL	INTERROGANTES ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	Generales	
Bajo nivel de operaciones de transferencia interbancaria en la Caja Arequipa, 2019.	¿Cómo es la Propuesta de Plan estratégico para la Promoción de Transferencias Interbancarias en la Caja Arequipa, 2019?	Formular una Propuesta de Plan Estratégico para la Promoción de Transferencias Interbancarias en la Caja Arequipa, 2019.	IE1.- ¿Cuál es la percepción de la población de estudio, sobre los factores que influyen en las Transferencias Interbancarias en Caja Arequipa?  IE2.- ¿Cómo es el entorno interno y externo de las Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa?  IE3.- ¿En qué consiste el Plan operativo para la Promoción de Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa?	OE1.- Conocer la percepción de la población de estudio, sobre los factores que influyen en las Transferencias Interbancarias en Caja Arequipa.  OE2.- Analizar el entorno interno y externo de las Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa.  OE3.- Proponer un Plan Operativo para la Promoción de Transferencias Interbancarias de Caja Arequipa.	Considerando que el estudio propuesto es univariable y de nivel aplicativo, no es necesario el planteamiento de una hipótesis.	<b>Variable Independiente:</b> Plan Estratégico para la promoción de Transferencias Interbancarias	- Factores de influencia en las Transferencias Interbancarias - Análisis Estratégico - Plan Operativo de Promoción	<p><b>Fuentes primarias:</b> Clientes de la Caja Arequipa en sede principal de Arequipa Metropolitana, quienes deben ser clientes con una o más cuentas en Caja Arequipa y que hayan realizado transferencias interbancarias.</p> <p><b>Fuentes Secundarias:</b> Reportes de información financiera, en relación al número de operaciones de transferencias interbancarias, cuya fuente se considera a la Súper Intendencia de Banca y Seguros, Caja Arequipa, Banco Central de Reserva del Perú, Cámara de Compensación</p>	<p><b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta estructurada y la Observación</p> <p><b>Instrumento de recolección de datos:</b> Cuestionario y la Ficha o Cédula de Observación, La escala de medición será de tipo ordinal, adaptada de la escala de licker. La confiabilidad de resultados del instrumento se realizó mediante coeficientes del Alfa de Cronbach</p> <p><b>Población:</b> El tamaño de la población de estudio en el ámbito de influencia de la Sede la Merced, asciende a 484 personas, cuya muestra se determinó en 239 clientes a encuestar.</p> <p><b>Análisis estadístico:</b> Se trabajará con coeficientes de Alfa de Cronbach, para medir la confiabilidad de respuestas a los ítems o preguntas de las variables de estudio.</p> <p><b>Software de procesamiento de datos</b> Paquete estadístico SPSS 23. Hojas de Cálculo del Excel y Funciones Estadísticas.</p>

**Anexo E: Evolución de la meta por estrategia**

N <sup>a</sup>	ESTRATEGIAS	INDICADOR ESTRATEGICO	META	UNIDAD DE MEDIDA	META		
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1	Familiarizar al cliente en el uso de canales digitales mejorando su experiencia de servicio.	Satisfacción al cliente/ Cultura financiera	Incrementar en un 60% el número de operaciones	# operaciones realizadas	24%	42%	60%
2	Facilitar la cercanía de los clientes con los diferentes canales para el uso de transferencias interbancarias.	Satisfacción al cliente/Difusión	Incrementar en un 60% el número de operaciones	# operaciones realizadas	24%	42%	60%
3	Aprovechar al máximo, nuestro posicionamiento y experiencia en el mercado.	Satisfacción al cliente/Cultura Financiera	Incrementar en un 60% el número de operaciones	# operaciones realizadas	24%	42%	60%
4	Expandir el actual posicionamiento que se tiene en Arequipa.	Difusión/Costos	Incrementar en un 70% el número de operaciones	# operaciones realizadas en regiones	35%	49%	70%
5	Formar Alianzas estratégicas con Instituciones Financieras.	Alianzas Estratégicas/Costos operacionales	2	# Alianzas Estratégicas	1		2
6	Reforzar nuestra plataforma tecnológica a fin de reducir fraudes electrónicos	Riesgos/Seguridad	Reducir en un 70% los fraudes electrónicos	# Fraudes Electrónicos Reportados	49%	63%	80%
7	Generar confianza a través de la eficiencia operativa y sistémica.	Grado de confianza.	Reducir en un 80 % los errores reportados	# errores reportados	56%	72%	80%
9	Brindar una mayor apertura a la oferta de nuevas soluciones digitales.	Flexibilidad	50 000 Soles	Límite máximo por operación	30.000	40.000	50.000
8	Fomentar en nuestros clientes la formación de una cultura digital.	Cultura Financiera	Incrementar en un 60% el número de operaciones	# operaciones realizadas	24%	42%	60%
10	Impulsar la educación Financiera Digital.	Cultura Financiera	Incrementar en un 60% el número de operaciones	# operaciones realizadas	24%	42%	60%
11	Brindar asesorías técnicas especializadas de formación y acompañamiento.	Difusión/Educacion financiera/Informalidad	Incrementar en un 60% el número de operaciones	# operaciones realizadas	24%	42%	60%

## Anexo F Determinación de la Fiabilidad métrica de las dimensiones de estudio

### Fiabilidad

#### Escala: Cultura Financiera

##### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	5

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

##### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.- El Código de Cuenta Interbancaria es requisito para realizar transferencias interbancarias.	33,54	28,924	,538	,794
2.- La Transferencia Interbancaria, permite transferir dinero desde su cuenta hacia otra cuenta propia o de terceros en otra entidad financiera.	33,53	29,696	,651	,762
3.- Se necesita tener una cuenta con fondos para realizar una Transferencia Interbancaria.	33,87	26,586	,676	,750
4.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar desde cuentas de ahorros y cuentas corrientes.	33,91	26,217	,749	,726
5.- Se puede hacer todo tipo de pagos a través de Transferencias Interbancarias.	34,58	33,192	,403	,827

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Escala: Desconfianza

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,762	3

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
6.- La seguridad en las Transferencias Interbancarias, es la misma que brindan las entidades financieras para todas sus operaciones.	14,23	9,737	,637	,629
7.- Los canales virtuales son seguros al momento de realizar Transferencias Interbancarias.	14,54	9,101	,796	,439
8.- La demora de las Transferencias Interbancarias, le genera desconfianza.	15,06	12,969	,387	,889

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Escala: Medios electrónicos

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,980	2

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Escala: Difusión****Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	2

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Escala: Ventajas****Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,630	5

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
13.- Conoce todos los beneficios de las Transferencias Interbancarias.	28,48	30,660	,555	,487
14.- Las Transferencias Interbancarias, evita su traslado a la agencia.	27,26	35,456	,393	,574
15.- Las Transferencias Interbancarias se realizan en tiempo real.	28,12	30,275	,547	,489
16.- Las Transferencias Interbancarias equivalen a una orden de pago.	29,04	40,761	,031	,774
17.- Las Transferencias Interbancarias son útiles para realizar pagos de obligaciones comerciales y/o laborales.	27,26	34,199	,577	,505

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Escala: Ventajas

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,774	4

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
13.- Conoce todos los beneficios de las Transferencias Interbancarias.	22,48	22,227	,660	,673
14.- Las Transferencias Interbancarias, evita su traslado a la agencia.	21,26	25,320	,557	,730
15.- Las Transferencias Interbancarias se realizan en tiempo real.	22,12	23,608	,547	,739
17.- Las Transferencias Interbancarias son útiles para realizar pagos de obligaciones comerciales y/o laborales.	21,26	27,468	,560	,733

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Escala: Desinterés

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,740	2

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Escala: Riesgos

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	3

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
20.- Las transferencias interbancarias, disminuyen su exposición a la delincuencia.	17,44	9,533	,572	,867
21.- Las Transferencia Interbancaria, reducen el riesgo de recibir billetes no aceptables.	16,93	8,003	,808	,625
22.- Las Transferencias Interbancarias, evitan riesgos de exposición a reglajes.	16,91	9,141	,677	,763

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Escala: Costos****Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,787	3

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
23.- Las Transferencias Interbancarias le generan costos financieros adicionales.	12,82	14,560	,778	,543
24.- Las Transferencias Interbancarias requieren del uso de aplicativos especiales.	13,01	18,161	,401	,961
25.- Las Transferencias Interbancarias generan ahorros significativos.	13,81	15,594	,759	,577

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Escala: Informalidad

#### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	250	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,788	3

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
26.- El acceso a Transferencias Interbancarias, implica la necesidad de formalizarse (Sunat).	15,48	4,443	,569	,780
27.- Las Transferencias Interbancarias, originan seguimientos de la SUNAT.	15,43	4,230	,794	,542
28.- El comprobante de Transferencia Interbancaria, sin el sello de conformidad implica que la operación no es válida.	16,40	4,739	,544	,800

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Escala: Temor****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	250	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	2

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Escala: Opciones****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	250	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,772	2

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

*Anexo F Tablas de resultados de las encuestas*

**Tablas de frecuencias**

**1.- El Código de Cuenta Interbancaria es requisito para realizar transferencias interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	6	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	2	,8	,8	3,2
Válido Algo de acuerdo	22	8,8	8,8	12,0
De acuerdo	36	14,4	14,4	26,4
En total acuerdo	184	73,6	73,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**2.- La Transferencia Interbancaria, permite transferir dinero desde su cuenta hacia otra cuenta propia o de terceros en otra entidad financiera (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	2	,8	,8	1,6
Válido Algo de acuerdo	14	5,6	5,6	7,2
De acuerdo	68	27,2	27,2	34,4
En total acuerdo	164	65,6	65,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**3.- Se necesita tener una cuenta con fondos para realizar una Transferencia Interbancaria (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	8	3,2	3,2	4,8
Válido Algo de acuerdo	16	6,4	6,4	11,2
De acuerdo	74	29,6	29,6	40,8
En total acuerdo	148	59,2	59,2	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**4.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar desde cuentas de ahorros y cuentas corrientes (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	10	4,0	4,0	4,8
Algo de acuerdo	18	7,2	7,2	12,0
De acuerdo	76	30,4	30,4	42,4
En total acuerdo	144	57,6	57,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**5.- Se puede hacer todo tipo de pagos a través de Transferencias Interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En desacuerdo	8	3,2	3,2	3,2
Algo de acuerdo	44	17,6	17,6	20,8
De acuerdo	110	44,0	44,0	64,8
En total acuerdo	88	35,2	35,2	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**6.- La seguridad en las Transferencias Interbancarias, es la misma que brindan las entidades financieras para todas sus operaciones (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	12	4,8	4,8	5,6
Algo de acuerdo	54	21,6	21,6	27,2
De acuerdo	86	34,4	34,4	61,6
En total acuerdo	96	38,4	38,4	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**7.- Los canales virtuales son inseguros al momento de realizar Transferencias Interbancarias. (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	20	8,0	8,0	8,8
Válido Algo de acuerdo	48	19,2	19,2	28,0
De acuerdo	106	42,4	42,4	70,4
En total acuerdo	74	29,6	29,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**8.- La demora de las Transferencias Interbancarias, le genera desconfianza (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total de acuerdo	6	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	18	7,2	7,2	9,6
Válido Algo de acuerdo	72	28,8	28,8	38,4
De acuerdo	114	45,6	45,6	84,0
En total acuerdo	40	16,0	16,0	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**9.- Maneja los medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	16	6,4	6,4	6,4
En desacuerdo	34	13,6	13,6	20,0
Válido Algo de acuerdo	42	16,8	16,8	36,8
De acuerdo	84	33,6	33,6	70,4
En total acuerdo	74	29,6	29,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**10.- La limitación de montos permitidos, le restringe realizar Transferencias Interbancarias por medios electrónicos (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	18	7,2	7,2	7,2
En desacuerdo	22	8,8	8,8	16,0
Algo de acuerdo	44	17,6	17,6	33,6
De acuerdo	70	28,0	28,0	61,6
En total acuerdo	96	38,4	38,4	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**11.- En la Caja Arequipa, no se promueven las bondades y uso de transferencias interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
En desacuerdo	14	5,6	5,6	10,4
Algo de acuerdo	68	27,2	27,2	37,6
De acuerdo	82	32,8	32,8	70,4
En total acuerdo	74	29,6	29,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**12.- Existe falta de promoción de los medios con los cuales se pueden hacer transferencias interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	8	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	12	4,8	4,8	8,0
Algo de acuerdo	38	15,2	15,2	23,2
De acuerdo	114	45,6	45,6	68,8
En total acuerdo	78	31,2	31,2	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**13.- Conoce todos los beneficios de las Transferencias Interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	En total desacuerdo	18	7,2	7,2
	En desacuerdo	28	11,2	18,4
	Algo de acuerdo	60	24,0	42,4
	De acuerdo	92	36,8	79,2
	En total acuerdo	52	20,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**14.- Las Transferencias Interbancarias, evita su traslado a las agencias de Caja Arequipa (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	En total desacuerdo	4	1,6	1,6
	En desacuerdo	10	4,0	5,6
	Algo de acuerdo	42	16,8	22,4
	De acuerdo	100	40,0	62,4
	En total acuerdo	94	37,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**15.- Las Transferencias Interbancarias se realizan en tiempo real (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	En total desacuerdo	12	4,8	4,8
	En desacuerdo	20	8,0	12,8
	Algo de acuerdo	66	26,4	39,2
	De acuerdo	90	36,0	75,2
	En total acuerdo	62	24,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**17.- Las Transferencias Interbancarias son útiles para realizar pagos de obligaciones comerciales y/o laborales (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	4	1,6	1,6
	En desacuerdo	4	1,6	3,2
	Algo de acuerdo	36	14,4	17,6
	De acuerdo	132	52,8	70,4
	En total acuerdo	74	29,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**18.- Usted, no tiene interés por realizar Transferencias Interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	78	31,2	31,2
	En desacuerdo	84	33,6	64,8
	Algo de acuerdo	52	20,8	85,6
	De acuerdo	22	8,8	94,4
	En total acuerdo	14	5,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**19.- Usted no tiene interés por conocer las bondades de las Transferencias Interbancarias (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	92	36,8	36,8
	En desacuerdo	82	32,8	69,6
	Algo de acuerdo	32	12,8	82,4
	De acuerdo	30	12,0	94,4
	En total acuerdo	14	5,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**20.- Las transferencias interbancarias, disminuyen su exposición a la delincuencia (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	2	,8	,8	,8
En desacuerdo	6	2,4	2,4	3,2
Algo de acuerdo	24	9,6	9,6	12,8
De acuerdo	108	43,2	43,2	56,0
En total acuerdo	110	44,0	44,0	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**21.- Las Transferencia Interbancaria, reducen el riesgo de recibir billetes no aceptables (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	2	,8	,8	2,4
Algo de acuerdo	10	4,0	4,0	6,4
De acuerdo	74	29,6	29,6	36,0
En total acuerdo	160	64,0	64,0	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**22.- Las Transferencias Interbancarias, evitan riesgos de exposición a reglajes (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	4	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	2	,8	,8	2,4
Algo de acuerdo	6	2,4	2,4	4,8
De acuerdo	88	35,2	35,2	40,0
En total acuerdo	150	60,0	60,0	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**23.- Las Transferencias Interbancarias le generan costos financieros adicionales (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	16	6,4	6,4	6,4
En desacuerdo	10	4,0	4,0	10,4
Válido Algo de acuerdo	60	24,0	24,0	34,4
De acuerdo	98	39,2	39,2	73,6
En total acuerdo	66	26,4	26,4	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**24.- Las Transferencias Interbancarias requieren del uso de aplicativos especiales que le generan sobrecargo (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	22	8,8	8,8	8,8
En desacuerdo	20	8,0	8,0	16,8
Válido Algo de acuerdo	44	17,6	17,6	34,4
De acuerdo	102	40,8	40,8	75,2
En total acuerdo	62	24,8	24,8	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**25.- Las Transferencias Interbancarias generan ahorros significativos (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	14	5,6	5,6	5,6
En desacuerdo	48	19,2	19,2	24,8
Válido Algo de acuerdo	74	29,6	29,6	54,4
De acuerdo	90	36,0	36,0	90,4
En total acuerdo	24	9,6	9,6	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**26.- El acceso a Transferencias Interbancarias, implica la necesidad de formalizarse ante la SUNAT (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo de acuerdo	24	9,6	9,6
	De acuerdo	124	49,6	59,2
	En total acuerdo	102	40,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**27.- Las Transferencias Interbancarias, originan seguimientos de la SUNAT (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo de acuerdo	12	4,8	4,8
	De acuerdo	150	60,0	64,8
	En total acuerdo	88	35,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**28.- El comprobante de Transferencia Interbancaria, sin el sello de conformidad implica que la operación no es válida (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo de acuerdo	66	26,4	26,4
	De acuerdo	142	56,8	83,2
	En total acuerdo	42	16,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**29.- Las Transferencias Interbancarias están sujetas a fraudes tecnológicos (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	16	6,4	6,4
	En desacuerdo	4	1,6	8,0
	Algo de acuerdo	42	16,8	24,8
	De acuerdo	116	46,4	71,2
	En total acuerdo	72	28,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**30.- El uso de medios electrónicos para realizar Transferencias Interbancarias genera el riesgo de clonación de claves (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
En desacuerdo	10	4,0	4,0	8,8
Algo de acuerdo	32	12,8	12,8	21,6
De acuerdo	126	50,4	50,4	72,0
En total acuerdo	70	28,0	28,0	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**31.- Le conviene realizar las operaciones de transferencia de fondos de forma tradicional (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	10	4,0	4,0	4,0
En desacuerdo	76	30,4	30,4	34,4
Algo de acuerdo	80	32,0	32,0	66,4
De acuerdo	62	24,8	24,8	91,2
En total acuerdo	22	8,8	8,8	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**32.- Las Transferencias Interbancarias se pueden realizar todos los días y a toda hora (Agrupada)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En total desacuerdo	48	19,2	19,2	19,2
En desacuerdo	64	25,6	25,6	44,8
Algo de acuerdo	76	30,4	30,4	75,2
De acuerdo	30	12,0	12,0	87,2
En total acuerdo	32	12,8	12,8	100,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

		<b>Residencia</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	Alto Selva Alegre	18	7,2	7,2	7,2
	Arequipa	44	17,6	17,6	24,8
	Cayma	20	8,0	8,0	32,8
	Cerro Colorado	16	6,4	6,4	39,2
	Characato	2	,8	,8	40,0
	Jacobo Hunter	8	3,2	3,2	43,2
	José Luis Bustamante y River	44	17,6	17,6	60,8
Válido	Mariano Melgar	12	4,8	4,8	65,6
	Miraflores	18	7,2	7,2	72,8
	Paucarpata	28	11,2	11,2	84,0
	Sachaca	8	3,2	3,2	87,2
	Socabaya	18	7,2	7,2	94,4
	Uchumayo	2	,8	,8	95,2
	Yanahuara	12	4,8	4,8	100,0
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

		<b>Edad</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	De 18 a 25 año	8	3,2	3,2	3,2
	De 26 a 35 año	128	51,2	51,2	54,4
Válido	De 36 a 45 año	108	43,2	43,2	97,6
	Más de 46 año	6	2,4	2,4	100,0
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

		<b>Género</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	Femenino	150	60,0	60,0	60,0
Válido	Masculino	100	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

## Instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Post Grado	56	22,4	22,4	22,4
	Técnica	32	12,8	12,8	35,2
	Universitaria	162	64,8	64,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

## Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Micro empresario	32	12,8	12,8	12,8
	Otros	96	38,4	38,4	51,2
	Pequeño empresario	2	,8	,8	52,0
	Trabajador dependiente	120	48,0	48,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

## Tipo de cuenta en CA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cuenta corriente	14	5,6	5,6	5,6
	Cuenta de Ahorros	204	81,6	81,6	87,2
	Cuenta Plazo Fijo	32	12,8	12,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador cultura (Agrupada)**

	Indicador cultura (Agrupada)				Total
	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	0	0	12	6	18
Arequipa	0	0	10	34	44
Cayma	0	0	6	14	20
Cerro Colorado	0	0	4	12	16
Characato	0	0	0	2	2
Jacobo Hunter	0	0	2	6	8
José Luis Bustamante y River	0	6	20	18	44
Mariano Melgar	2	0	4	6	12
Miraflores	0	0	8	10	18
Paucarpata	0	2	6	20	28
Sachaca	0	0	2	6	8
Socabaya	0	0	2	16	18
Uchumayo	0	0	2	0	2
Yanahuara	0	0	4	8	12
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>158</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador Desconfianza (Agrupada)**

	Indicador Desconfianza (Agrupada)				Total
	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	2	2	12	2	18
Arequipa	2	4	14	24	44
Cayma	2	2	6	10	20
Cerro Colorado	0	4	2	10	16
Characato	0	0	0	2	2
Jacobo Hunter	0	2	4	2	8
José Luis Bustamante y River	0	12	26	6	44
Mariano Melgar	2	4	2	4	12
Miraflores	0	2	8	8	18
Paucarpata	2	6	6	14	28
Sachaca	0	2	2	4	8
Socabaya	2	4	2	10	18
Uchumayo	0	0	2	0	2
Yanahuara	0	2	6	4	12
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador Medios electrónicos (Agrupada)**

	Indicador Medios electrónicos (Agrupada)					Total
	Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	2	0	6	6	4	18
Arequipa	0	6	4	14	20	44
Cayma	0	4	8	4	4	20
Cerro Colorado	0	0	2	0	14	16
Characato	0	0	0	0	2	2
Jacobo Hunter	2	0	2	4	0	8
José Luis Bustamante y River	2	6	6	24	6	44
Mariano Melgar	2	4	2	0	4	12
Miraflores	0	2	2	4	10	18
Paucarpata	0	4	4	6	14	28
Sachaca	0	0	4	0	4	8
Socabaya	0	2	2	2	12	18
Uchumayo	0	2	0	0	0	2
Yanahuara	2	0	0	2	8	12
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador Difusión (Agrupada)**

	Indicador Difusión (Agrupada)					Total
	Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	2	0	6	6	4	18
Arequipa	0	6	4	14	20	44
Cayma	0	4	8	4	4	20
Cerro Colorado	0	0	2	0	14	16
Characato	0	0	0	0	2	2
Jacobo Hunter	2	0	2	4	0	8
José Luis Bustamante y River	2	6	6	24	6	44
Mariano Melgar	2	4	2	0	4	12
Miraflores	0	2	2	4	10	18
Paucarpata	0	4	4	6	14	28
Sachaca	0	0	4	0	4	8
Socabaya	0	2	2	2	12	18
Uchumayo	0	2	0	0	0	2
Yanahuara	2	0	0	2	8	12
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador Ventajas (Agrupada)**

	Indicador Ventajas (Agrupada)				Total
	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	0	6	6	6	18
Arequipa	0	10	16	18	44
Cayma	0	4	10	6	20
Cerro Colorado	0	4	6	6	16
Characato	0	0	0	2	2
Jacobo Hunter	0	4	4	0	8
José Luis Bustamante y River	0	8	28	8	44
Mariano Melgar	4	4	4	0	12
Miraflores	0	4	8	6	18
Paucarpata	2	2	10	14	28
Sachaca	0	2	4	2	8
Socabaya	2	0	10	6	18
Uchumayo	0	0	2	0	2
Yanahuara	0	0	12	0	12
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>120</b>	<b>74</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador Desinterés (Agrupada)**

	Indicador Desinterés (Agrupada)					Total
	Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	4	8	4	2	0	18
Arequipa	14	20	4	4	2	44
Cayma	8	6	2	4	0	20
Cerro Colorado	6	2	6	2	0	16
Characato	0	0	2	0	0	2
Jacobo Hunter	0	4	0	2	2	8
José Luis Bustamante y River	2	22	16	2	2	44
Mariano Melgar	4	2	4	2	0	12
Miraflores	6	10	2	0	0	18
Paucarpata	10	6	10	0	2	28
Sachaca	4	2	0	0	2	8
Socabaya	4	8	4	2	0	18
Uchumayo	0	0	2	0	0	2
Yanahuara	6	2	4	0	0	12
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

Tabla cruzada Residencia\*Indicador Riesgos (Agrupada)

	Indicador Riesgos (Agrupada)					Total
	Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	0	0	0	14	4	18
Arequipa	0	0	0	14	30	44
Cayma	0	0	0	6	14	20
Cerro Colorado	0	2	0	4	10	16
Characato	0	0	0	0	2	2
Jacobo Hunter	0	0	0	4	4	8
José Luis Bustamante y River	0	0	0	28	16	44
Mariano Melgar	2	0	0	2	8	12
Miraflores	0	0	0	10	8	18
Paucarpata	0	0	4	4	20	28
Sachaca	0	0	2	0	6	8
Socabaya	0	0	0	0	18	18
Uchumayo	0	0	0	2	0	2
Yanahuara	0	0	0	0	12	12
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>88</b>	<b>152</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Residencia\*Indicador Costos (Agrupada)

	Indicador Costos (Agrupada)					Total
	Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	0	0	4	10	4	18
Arequipa	4	4	8	20	8	44
Cayma	0	0	0	16	4	20
Cerro Colorado	0	0	4	10	2	16
Characato	0	2	0	0	0	2
Jacobo Hunter	0	2	2	4	0	8
José Luis Bustamante y River	0	0	12	26	6	44
Mariano Melgar	2	0	2	2	6	12
Miraflores	0	0	6	6	6	18
Paucarpata	0	2	8	10	8	28
Sachaca	0	0	2	2	4	8
Socabaya	2	2	8	6	0	18
Uchumayo	0	0	2	0	0	2
Yanahuara	2	0	8	0	2	12
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>66</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador Informalidad (Agrupada)**

		Indicador Informalidad (Agrupada)			Total
		Regular importancia	Importante	Muy importante	
Residencia	Alto Selva Alegre	0	14	4	18
	Arequipa	4	24	16	44
	Cayma	0	8	12	20
	Cerro Colorado	0	10	6	16
	Characato	0	0	2	2
	Jacobo Hunter	0	6	2	8
	José Luis Bustamante y River	4	36	4	44
	Mariano Melgar	0	6	6	12
	Miraflores	0	6	12	18
	Paucarpata	0	14	14	28
	Sachaca	0	4	4	8
	Socabaya	2	12	4	18
	Uchumayo	0	2	0	2
	Yanahuara	0	8	4	12
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>150</b>	<b>90</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Residencia\*Indicador Temor (Agrupada)**

		Indicador Temor (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Residencia	Alto Selva Alegre	0	0	2	10	6	18
	Arequipa	4	0	6	22	12	44
	Cayma	2	0	0	8	10	20
	Cerro Colorado	0	0	0	8	8	16
	Characato	0	2	0	0	0	2
	Jacobo Hunter	0	0	0	2	6	8
	José Luis Bustamante y River	0	0	0	30	14	44
	Mariano Melgar	0	2	2	0	8	12
	Miraflores	0	0	0	10	8	18
	Paucarpata	4	2	6	8	8	28
	Sachaca	0	0	2	4	2	8
	Socabaya	2	0	10	6	0	18
	Uchumayo	0	0	0	2	0	2
	Yanahuara	0	0	6	4	2	12
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

Tabla cruzada Residencia\*Indicador Opciones (Agrupada)

	Indicador Opciones (Agrupada)					Total
	Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Alto Selva Alegre	0	4	8	2	4	18
Arequipa	0	12	16	12	4	44
Cayma	0	8	4	6	2	20
Cerro Colorado	0	8	4	4	0	16
Characato	0	0	0	0	2	2
Jacobo Hunter	0	4	2	0	2	8
José Luis Bustamante y River	2	10	22	4	6	44
Mariano Melgar	2	0	10	0	0	12
Miraflores	0	6	8	2	2	18
Paucarpata	2	6	8	8	4	28
Sachaca	0	0	6	2	0	8
Socabaya	2	2	6	8	0	18
Uchumayo	0	0	0	0	2	2
Yanahuara	0	4	4	4	0	12
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>64</b>	<b>98</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Edad\*Indicador cultura (Agrupada)

	Indicador Escasa cultura (Agrupada)				Total
	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
De 18 a 25 año	0	0	0	8	8
De 26 a 35 año	0	6	40	82	128
De 36 a 45 año	2	2	36	68	108
Más de 46 año	0	0	6	0	6
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>158</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Edad\*Indicador Desconfianza (Agrupada)

	Indicador Desconfianza (Agrupada)				Total
	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
De 18 a 25 año	0	2	2	4	8
De 26 a 35 año	6	22	44	56	128
De 36 a 45 año	4	22	42	40	108
Más de 46 año	2	0	4	0	6
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

**Tabla cruzada Edad\*Indicador Medios electrónicos (Agrupada)**

		Indicador Medios electrónicos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	0	0	0	2	6	8
	De 26 a 35 año	10	10	22	24	62	128
	De 36 a 45 año	0	16	20	38	34	108
	Más de 46 año	0	4	0	2	0	6
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Edad\*Indicador Difusión (Agrupada)**

		Indicador Difusión (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	0	0	0	2	6	8
	De 26 a 35 año	10	10	22	24	62	128
	De 36 a 45 año	0	16	20	38	34	108
	Más de 46 año	0	4	0	2	0	6
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Edad\*Indicador Ventajas (Agrupada)**

		Indicador Ventajas (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	0	2	2	4	8
	De 26 a 35 año	6	28	48	46	128
	De 36 a 45 año	2	16	66	24	108
	Más de 46 año	0	2	4	0	6
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>48</b>	<b>120</b>	<b>74</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Edad\*Indicador Desinterés (Agrupada)**

		Indicador Desinterés (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	6	2	0	0	0	8
	De 26 a 35 año	38	40	32	14	4	128
	De 36 a 45 año	24	48	24	6	6	108
	Más de 46 año	0	2	4	0	0	6
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>250</b>

Tabla cruzada Edad\*Indicador Riesgos (Agrupada)

		Indicador Riesgos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	0	0	0	0	8	8
	De 26 a 35 año	0	0	4	48	76	128
	De 36 a 45 año	2	2	2	38	64	108
	Más de 46 año	0	0	0	2	4	6
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>88</b>	<b>152</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Edad\*Indicador Costos (Agrupada)

		Indicador Costos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	2	0	4	2	0	8
	De 26 a 35 año	2	12	22	58	34	128
	De 36 a 45 año	6	0	38	48	16	108
	Más de 46 año	0	0	2	4	0	6
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>12</b>	<b>66</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Edad\*Indicador Informalidad (Agrupada)

		Indicador Informalidad (Agrupada)			Total
		Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	0	2	6	8
	De 26 a 35 año	6	70	52	128
	De 36 a 45 año	4	72	32	108
	Más de 46 año	0	6	0	6
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>150</b>	<b>90</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Edad\*Indicador Temor (Agrupada)

		Indicador Temor (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	2	2	2	2	0	8
	De 26 a 35 año	8	4	14	56	46	128
	De 36 a 45 año	2	0	18	52	36	108
	Más de 46 año	0	0	0	4	2	6
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Edad\*Indicador Opciones (Agrupada)

		Indicador Opciones (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Edad	De 18 a 25 año	0	0	4	2	2	8
	De 26 a 35 año	8	24	54	28	14	128
	De 36 a 45 año	0	40	38	22	8	108
	Más de 46 año	0	0	2	0	4	6
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>64</b>	<b>98</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Género\*Indicador Escasa cultura (Agrupada)

		Indicador Escasa cultura (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	2	2	48	98	150
	Masculino	0	6	34	60	100
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>158</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Género\*Indicador Desconfianza (Agrupada)

		Indicador Desconfianza (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	6	30	56	58	150
	Masculino	6	16	36	42	100
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>46</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

Tabla cruzada Género\*Indicador Medios electrónicos (Agrupada)

		Indicador Medios electrónicos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	4	20	18	36	72	150
	Masculino	6	10	24	30	30	100
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.

**Tabla cruzada Género\*Indicador Difusión (Agrupada)**

		Indicador Difusión (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	4	20	18	36	72	150
	Masculino	6	10	24	30	30	100
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Género\*Indicador Ventajas (Agrupada)**

		Indicador Ventajas (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	4	30	74	42	150
	Masculino	4	18	46	32	100
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>48</b>	<b>120</b>	<b>74</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Género\*Indicador Desinterés (Agrupada)**

		Indicador Desinterés (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	40	56	34	14	6	150
	Masculino	28	36	26	6	4	100
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Género\*Indicador Riesgos (Agrupada)**

		Indicador Riesgos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	2	2	2	50	94	150
	Masculino	0	0	4	38	58	100
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>88</b>	<b>152</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Género\*Indicador Costos (Agrupada)**

		Indicador Costos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	10	12	36	62	30	150
	Masculino	0	0	30	50	20	100
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>12</b>	<b>66</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Género\*Indicador Informalidad (Agrupada)**

		Indicador Informalidad (Agrupada)			Total
		Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	8	96	46	150
	Masculino	2	54	44	100
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>150</b>	<b>90</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Género\*Indicador Temor (Agrupada)**

		Indicador Temor (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	8	6	22	64	50	150
	Masculino	4	0	12	50	34	100
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Género\*Indicador Opciones (Agrupada)**

		Indicador Opciones (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Género	Femenino	4	44	62	24	16	150
	Masculino	4	20	36	28	12	100
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>64</b>	<b>98</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Instrucción\*Indicador Escasa cultura (Agrupada)**

		Indicador Escasa cultura (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Instrucción	Post Grado	0	2	12	42	56
	Técnica	0	2	14	16	32
	Universitaria	2	4	56	100	162
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>158</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Instrucción\*Indicador Desconfianza (Agrupada)**

		Indicador Desconfianza (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Instrucción	Post Grado	0	14	8	34	56
	Técnica	2	8	12	10	32
	Universitaria	10	24	72	56	162
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>46</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Instrucción\*Indicador Medios electrónicos (Agrupada)**

		Indicador Medios electrónicos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Instrucción	Post Grado	4	4	10	14	24	56
	Técnica	2	4	4	14	8	32
	Universitaria	4	22	28	38	70	162
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Ocupación\*Indicador Ventajas (Agrupada)**

		Indicador Ventajas (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Ocupación	Micro empresario	2	0	22	8	32
	Otros	4	24	42	26	96
	Pequeño empresario	0	0	2	0	2
	Trabajador dependiente	2	24	54	40	120
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>48</b>	<b>120</b>	<b>74</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Ocupación\*Indicador Desinterés (Agrupada)**

		Indicador Desinterés (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Ocupación	Micro empresario	10	10	10	2	0	32
	Otros	16	46	22	6	6	96
	Pequeño empresario	2	0	0	0	0	2
	Trabajador dependiente	40	36	28	12	4	120
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Ocupación\*Indicador Riesgos (Agrupada)**

		Indicador Riesgos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Ocupación	Micro empresario	0	0	0	16	16	32
	Otros	0	0	4	42	50	96
	Pequeño empresario	0	0	0	2	0	2
	Trabajador dependiente	2	2	2	28	86	120
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>88</b>	<b>152</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Ocupación\*Indicador Costos (Agrupada)**

		Indicador Costos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Ocupación	Micro empresario	0	0	8	16	8	32
	Otros	0	2	28	50	16	96
	Pequeño empresario	0	0	0	2	0	2
	Trabajador dependiente	10	10	30	44	26	120
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>12</b>	<b>66</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Ocupación\*Indicador Informalidad (Agrupada)**

		Indicador Informalidad (Agrupada)			Total
		Regular importancia	Importante	Muy importante	
Ocupación	Micro empresario	2	22	8	32
	Otros	4	64	28	96
	Pequeño empresario	0	2	0	2
	Trabajador dependiente	4	62	54	120
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>150</b>	<b>90</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Ocupación\*Indicador Temor (Agrupada)**

		Indicador Temor (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Ocupación	Micro empresario	0	0	0	24	8	32
	Otros	2	4	14	46	30	96
	Pequeño empresario	0	0	0	2	0	2
	Trabajador dependiente	10	2	20	42	46	120
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Ocupación\*Indicador Opciones (Agrupada)**

		Indicador Opciones (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Ocupación	Micro empresario	0	6	12	10	4	32
	Otros	0	26	42	16	12	96
	Pequeño empresario	0	0	0	0	2	2
	Trabajador dependiente	8	32	44	26	10	120
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>64</b>	<b>98</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Escasa cultura (Agrupada)**

		Indicador Escasa cultura (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta en CA	Cuenta corriente	0	0	6	8	14
	Cuenta de Ahorros	2	6	62	134	204
	Cuenta Plazo Fijo	0	2	14	16	32
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>158</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Desconfianza (Agrupada)**

		Indicador Desconfianza (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta en CA	Cuenta corriente	0	2	6	6	14
	Cuenta de Ahorros	12	34	66	92	204
	Cuenta Plazo Fijo	0	10	20	2	32
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>46</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Medios electrónicos (Agrupada)**

		Indicador Medios electrónicos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta en CA	Cuenta corriente	0	2	2	2	8	14
	Cuenta de Ahorros	8	24	38	52	82	204
	Cuenta Plazo Fijo	2	4	2	12	12	32
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Difusión (Agrupada)**

		Indicador Difusión (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta en CA	Cuenta corriente	0	2	2	2	8	14
	Cuenta de Ahorros	8	24	38	52	82	204
	Cuenta Plazo Fijo	2	4	2	12	12	32
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>66</b>	<b>102</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Ventajas (Agrupada)**

		Indicador Ventajas (Agrupada)				Total
		Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta en CA	Cuenta corriente	0	6	6	2	14
	Cuenta de Ahorros	8	38	92	66	204
	Cuenta Plazo Fijo	0	4	22	6	32
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>48</b>	<b>120</b>	<b>74</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Desinterés (Agrupada)**

		Indicador Desinterés (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta en CA	Cuenta corriente	4	6	4	0	0	14
	Cuenta de Ahorros	52	74	48	20	10	204
	Cuenta Plazo Fijo	12	12	8	0	0	32
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>92</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Riesgos (Agrupada)**

		Indicador Riesgos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta en CA	Cuenta corriente	0	0	0	4	10	14
	Cuenta de Ahorros	2	2	4	68	128	204
	Cuenta Plazo Fijo	0	0	2	16	14	32
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>88</b>	<b>152</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Costos (Agrupada)**

		Indicador Costos (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta	Cuenta corriente	2	0	4	6	2	14
	Cuenta de Ahorros	8	10	54	88	44	204
en CA	Cuenta Plazo Fijo	0	2	8	18	4	32
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>12</b>	<b>66</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Informalidad (Agrupada)**

		Indicador Informalidad (Agrupada)			Total
		Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta	Cuenta corriente	2	6	6	14
en CA	Cuenta de Ahorros	4	122	78	204
	Cuenta Plazo Fijo	4	22	6	32
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>150</b>	<b>90</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Temor (Agrupada)**

		Indicador Temor (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta	Cuenta corriente	0	0	0	8	6	14
	Cuenta de Ahorros	12	4	32	84	72	204
en CA	Cuenta Plazo Fijo	0	2	2	22	6	32
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

**Tabla cruzada Tipo de cuenta en CA\*Indicador Opciones (Agrupada)**

		Indicador Opciones (Agrupada)					Total
		Nada importante	Poco importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	
Tipo de cuenta	Cuenta corriente	0	4	4	0	6	14
	Cuenta de Ahorros	6	52	82	44	20	204
en CA	Cuenta Plazo Fijo	2	8	12	8	2	32
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>64</b>	<b>98</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>250</b>

*Fuente: Análisis Estadístico SPSS - Elaboración: Propia.*

## *Anexo G: Resultados del análisis cuantitativo*

### **1. Análisis Cuantitativo**

Como parte del estudio del mercado, se acopió información relacionada a los movimientos de operaciones de transferencias interbancarias inmediatas y diferidas a nivel nacional y a nivel de Caja Arequipa, cuyos datos, se presentan seguidamente en tablas, tomando como periodos de estudio de abril 2016 a Octubre de 2021 para el caso de transferencias inmediatas y de enero 2014 a Octubre 2021 para el caso de transferencias diferidas

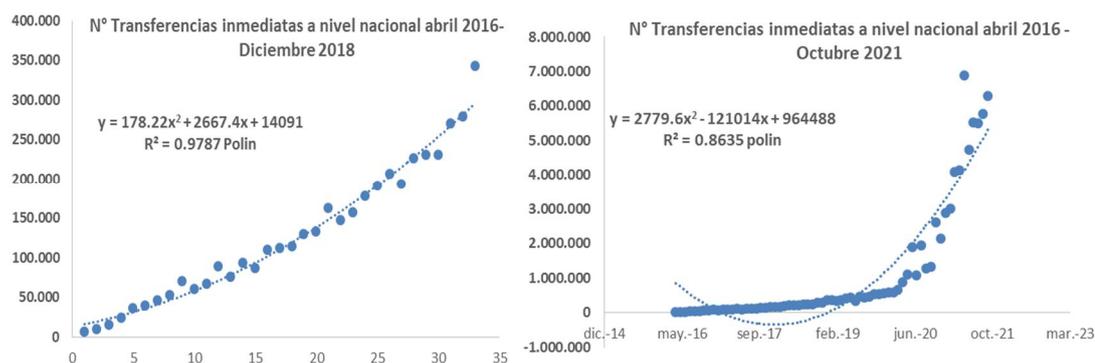
#### **1.1 Operaciones de transferencias interbancarias inmediatas**

**Tabla 29**

*Transferencias interbancarias inmediatas a nivel nacional*

<b>Mes</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Enero		61.088	147.915	347.345	582.981	2.875.915
Febrero		67.177	157.415	333.454	565.473	2.989.961
Marzo		89.201	178.346	353.364	635.727	4.073.512
Abril	6.605	76.440	191.698	405.430	870.625	4.137.459
Mayo	10.071	93.599	206.830	419.137	1.079.769	6.874.084
Junio	15.405	87.465	194.042	315.086	1.887.480	4.717.987
Julio	24.390	110.093	226.344	436.150	1.071.446	5.521.891
Agosto	36.040	112.259	230.788	419.490	1.924.389	5.489.386
Setiembre	39.216	114.100	230.527	447.018	1.259.111	5.758.482
Octubre	46.136	129.304	270.319	520.574	1.320.867	6.288.942
Noviembre	53.182	132.951	279.319	513.474	2.591.522	
Diciembre	70.091	162.668	343.259	536.519	2.128.949	

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*



**Figura 13. Número de transferencias interbancarias inmediatas a nivel nacional**

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

### Comentario

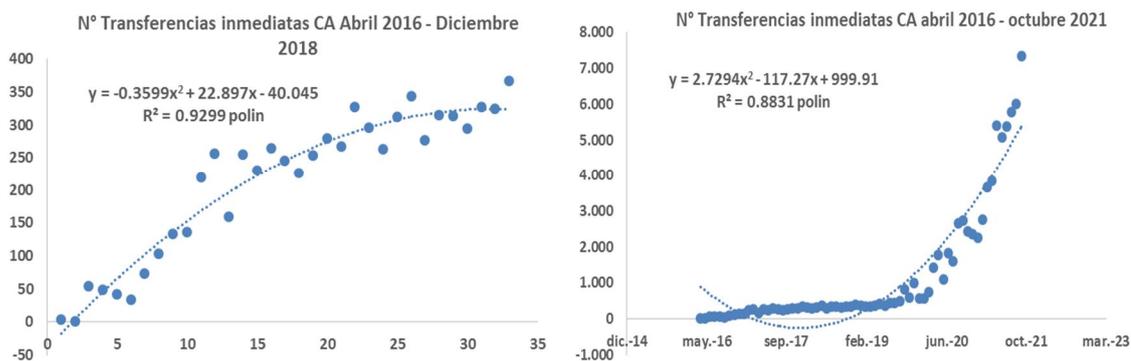
La tabla precedente muestra la evolución desde Abril 2016 a Octubre 2021, del número de operaciones de transferencias interbancarias inmediatas, realizadas en el mercado nacional, las mismas que muestran un comportamiento creciente de manera sostenible, tal como se puede el índice de correlación del 0.98.hasta diciembre del 2018 y 0.86 a Octubre 2021. Ésta información nos proporciona una referencia importante de la demanda creciente por realizar transferencias interbancarias; sin embargo, nuestra intención fue también conocer el número de operaciones de transferencias inmediatas realizadas por Caja Arequipa, siendo que para éste caso presentamos la siguiente tabla y figura.

**Tabla 30**

*Transferencias interbancarias inmediatas a nivel Caja Arequipa*

Mes	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero		135	326	341	560	2.232
Febrero		218	295	325	553	2.745
Marzo		255	262	313	723	3.651
Abril	3	158	311	350	1.402	3.827
Mayo	-	254	343	408	1.771	5.396
Junio	53	229	276	338	1.084	5.045
Julio	48	264	314	416	1.797	5.357
Agosto	41	244	313	417	1.574	5.766
Setiembre	33	225	293	464	2.635	5.981
Octubre	72	253	327	811	2.708	7.329
Noviembre	102	279	324	572	2.417	
Diciembre	133	266	366	972	2.348	

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*



**Figura 14. Número de transferencias inmediatas Caja Arequipa**

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

### Comentario

Apreciando la tabla y gráfica, podemos ver que el comportamiento de la evolución del número de operaciones de transferencias inmediatas que Caja Arequipa realizó, no muestra un comportamiento similar al del mercado nacional, mostrando una curva inestable cuyo índice de correlación es de 0.93, inferior al del mercado nacional a Diciembre 2018.

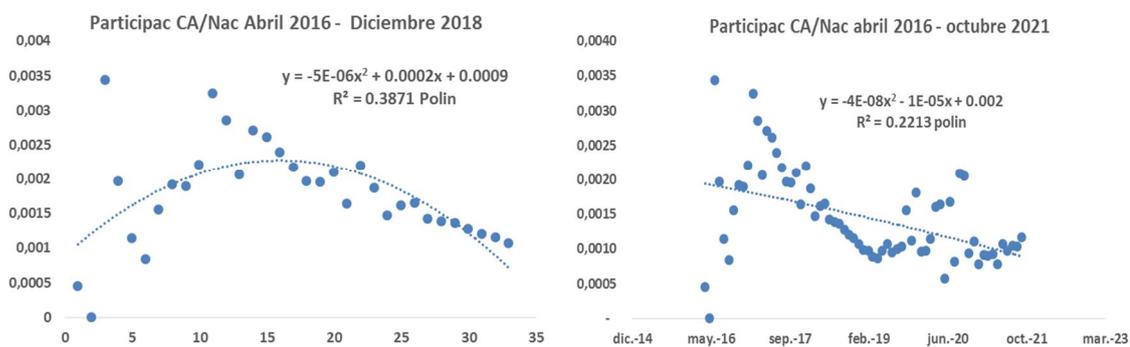
Ésta referencia evidencia el problema que estaría presentándose en Caja Arequipa de no tener la misma demanda proporcional del mercado, lo cual justifica el estudio.

Asimismo analizadno el coeficiente de relacion hasta el periodo Octubre 2021 observamos que esta en 0.88 muy cercano al nacional.

**Tabla 31****Participación de Caja Aqp en mercado nacional de transferencias interbancarias inmediatas**

Mes	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero		0,0022	0,0022	0,0010	0,0010	0,0008
Febrero		0,0032	0,0019	0,0010	0,0010	0,0009
Marzo		0,0029	0,0015	0,0009	0,0011	0,0009
Abril	0,0005	0,0021	0,0016	0,0009	0,0016	0,0009
Mayo	0,0000	0,0027	0,0017	0,0010	0,0016	0,0008
Junio	0,0034	0,0026	0,0014	0,0011	0,0006	0,0011
Julio	0,0020	0,0024	0,0014	0,0010	0,0017	0,0010
Agosto	0,0011	0,0022	0,0014	0,0010	0,0008	0,0011
Setiembre	0,0008	0,0020	0,0013	0,0010	0,0021	0,0010
Octubre	0,0016	0,0020	0,0012	0,0016	0,0021	0,0012
Noviembre	0,0019	0,0021	0,0012	0,0011	0,0009	
Diciembre	0,0019	0,0016	0,0011	0,0018	0,0011	

**Fuente:** Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - **Elaboración:** Propia

**Figura 15. Participación de Caja Aqp versus mercado nacional**

**Fuente:** Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - **Elaboración:** Propia

**Comentario**

La tabla de participación de Caja Arequipa del número de operaciones interbancarias de transferencias inmediatas en relación a la del mercado nacional, muestra porcentajes inestables y con tendencia a la baja, tal como se puede apreciar en la figura, corroborada por el índice de correlación que alcanza sólo el 39%, siendo otra evidencia que justifica el estudio y propuesta de acciones para revertir tal situación.

Asimismo se observa que para el periodo Abril 2016 a Octubre 2021, tenemos un índice de correlación menor alcanzando solo el 22% de participación.

**Tabla 32**

*Porcentajes mensuales de crecimiento a nivel nacional*

Mes	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero		-13%	-9%	1%	9%	35%
Febrero		10%	6%	-4%	-3%	4%
Marzo		33%	13%	6%	12%	36%
Abril		-14%	7%	15%	37%	2%
Mayo	52%	22%	8%	3%	24%	66%
Junio	53%	-7%	-6%	-25%	75%	-31%
Julio	58%	26%	17%	38%	-43%	17%
Agosto	48%	2%	2%	-4%	80%	-1%
Setiembre	9%	2%	0%	7%	-35%	5%
Octubre	18%	13%	17%	16%	5%	9%
Noviembre	15%	3%	3%	-1%	96%	
Diciembre	32%	22%	23%	4%	-18%	

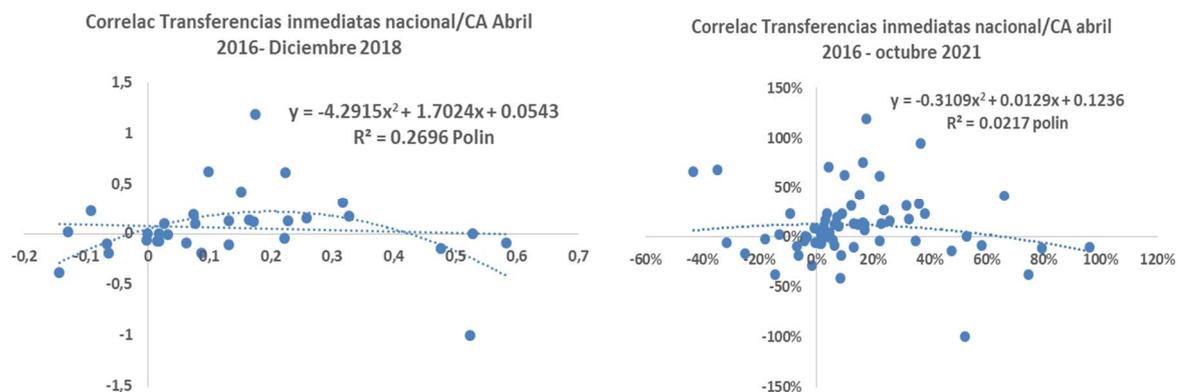
*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

**Tabla 33**

*Porcentajes mensuales de crecimiento a nivel Caja Aqp*

Mes	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero		2%	23%	-7%	-42%	-5%
Febrero		61%	-10%	-5%	-1%	23%
Marzo		17%	-11%	-4%	31%	33%
Abril		-38%	19%	12%	94%	5%
Mayo	-100%	61%	10%	17%	26%	41%
Junio	0%	-10%	-20%	-17%	-39%	-7%
Julio	-9%	15%	14%	23%	66%	6%
Agosto	-15%	-8%	0%	0%	-12%	8%
Setiembre	-20%	-8%	-6%	11%	67%	4%
Octubre	118%	12%	12%	75%	3%	23%
Noviembre	42%	10%	-1%	-29%	-11%	
Diciembre	30%	-5%	13%	70%	-3%	

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

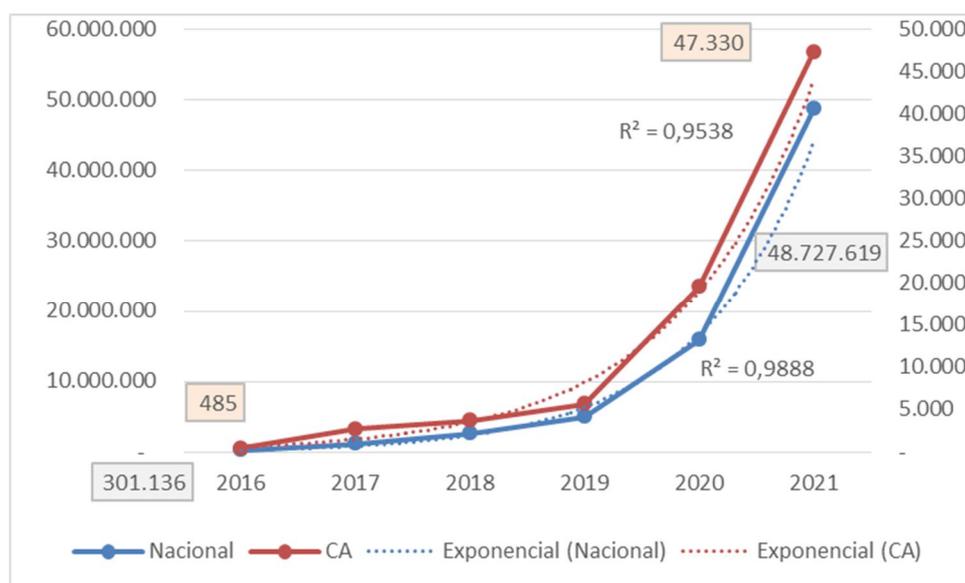


**Figura 16. Correlación transferencias inmediatas nacional versus Caja Arequipa**

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

### Comentario

En la tabla y figura precedente se puede apreciar la correlación de los números de transferencias inmediatas realizadas en la Caja Arequipa versus las realizadas en el mercado nacional, tal es el hecho de que el grado de correlación es muy pobre o pobre, llegando sólo al 0.27 a Diciembre 2018 y a 0.021 a Octubre del 2021, lo que también muestra la justificación del problema.



**Figura 17. Crecimiento transferencias inmediatas nacional versus Caja Arequipa**

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

<b>Año</b>	<b>Nacional</b>	<b>CA</b>	<b>Partic</b>	<b>Crec Nac</b>	<b>Crec CA</b>
2016	301.136	485	0,0016	0%	0%
2017	1.236.345	2.780	0,0022	311%	473%
2018	2.656.802	3.750	0,0014	115%	35%
2019	5.047.041	5.727	0,0011	90%	53%
2020	15.918.339	19.572	0,0012	215%	242%
2021	48.727.619	47.330	0,0010	206%	142%
<b>Crec Total</b>	<b>160,81</b>	<b>96,59</b>			

*Nota: Año 2016 meses de abril a diciembre*

*Año 2021 meses de enero a octubre*

### **Comentario**

La figura precedente toma en cuenta la data de número de operaciones agrupadas por año, desde Abril 2016 a Octubre 2021, realizadas a nivel nacional y por Caja Arequipa.

En la tabla podemos apreciar el crecimiento a nivel nacional actual comparado con el 2014; obteniendo un incremento del 169.81 a diferencia del 96.59 representado por el crecimiento de Caja Arequipa, podemos ver claramente una menor tasa de crecimiento en Caja Arequipa comparada con la tasa de crecimiento a nivel nacional.

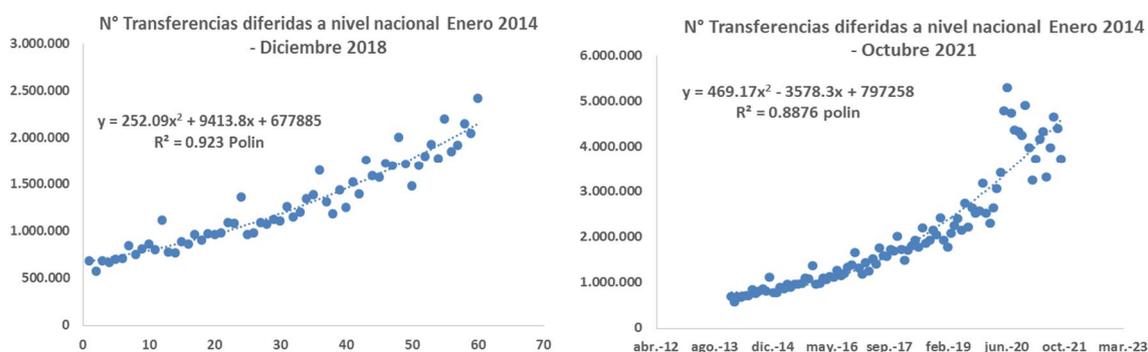
## 1.2. Operaciones de transferencias interbancarias diferidas

**Tabla 34**

*Transferencias interbancarias diferidas a nivel nacional*

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	682.808	774.660	963.748	1.308.792	1.719.263	1.921.304	2.519.340	3.973.641
Febrero	573.591	767.231	978.021	1.177.895	1.478.734	1.764.280	2.295.158	3.244.301
Marzo	683.523	888.529	1.087.085	1.438.566	1.699.427	2.071.505	2.631.124	3.714.338
Abril	669.654	861.065	1.067.775	1.253.067	1.798.455	2.237.293	3.055.395	4.160.755
Mayo	703.333	958.748	1.126.469	1.519.629	1.924.805	2.399.698	3.421.194	4.329.998
Junio	709.580	898.410	1.109.802	1.397.723	1.772.564	2.144.948	4.780.240	3.318.683
Julio	842.734	966.113	1.258.079	1.754.000	2.195.289	2.743.423	5.287.581	3.974.416
Agosto	748.270	962.650	1.151.553	1.589.053	1.848.749	2.219.966	4.732.310	4.641.705
Setiembre	812.010	982.240	1.195.898	1.568.208	1.919.922	2.636.053	4.364.713	4.398.805
Octubre	858.559	1.092.124	1.338.948	1.722.300	2.151.056	2.515.271	4.333.663	3.713.010
Noviembre	802.825	1.084.413	1.381.639	1.694.929	2.043.514	2.574.472	4.238.507	
Diciembre	1.115.634	1.362.518	1.645.984	2.005.937	2.418.756	3.181.168	4.895.392	

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*



**Figura 18. Número de transferencias diferidas a nivel nacional**

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

### Comentario

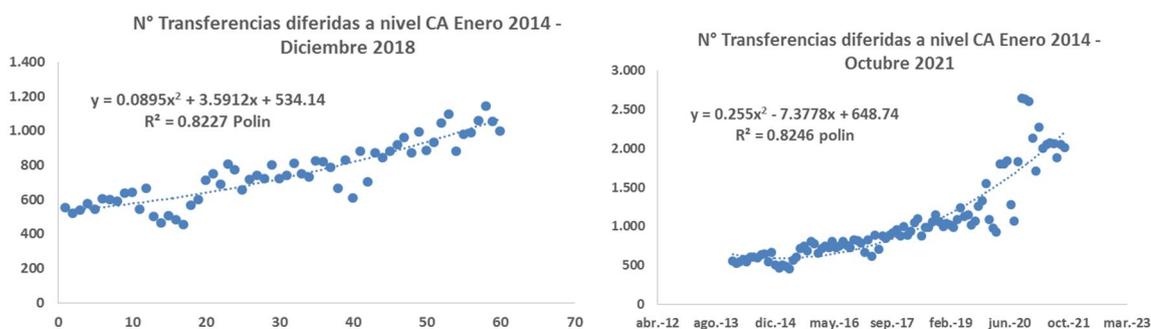
El comportamiento del número de operaciones de transferencias interbancarias diferidas a nivel nacional, proporcionan comportamientos ascendentes, tal como sucede con las transferencias inmediatas con un grado de correlación R2 del 0.92 a Diciembre 2018 y R2 del 0.89 a Octubre 2021, más consistente que el realizado por Caja Arequipa, cuya data podemos ver seguidamente.

Tabla 35

*Transferencias interbancarias diferidas a nivel Caja Aqp*

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	554	504	656	788	992	1.038	1.088	2.125
Febrero	521	466	716	668	886	1.015	971	1.709
Marzo	539	507	740	829	935	990	922	2.272
Abril	577	484	723	609	1.044	1.081	1.795	2.002
Mayo	543	453	800	881	1.096	1.240	1.802	2.046
Junio	605	567	721	701	879	1.129	1.839	2.067
Julio	599	599	743	872	981	1.148	1.275	2.059
Agosto	589	714	809	846	987	1.015	1.066	1.876
Setiembre	636	748	751	880	1.057	1.066	1.828	2.049
Octubre	641	687	729	919	1.143	1.261	2.642	2.009
Noviembre	542	805	824	960	1.054	1.330	2.633	
Diciembre	664	774	818	874	997	1.545	2.606	

*Fuente:* Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - *Elaboración:* Propia



**Figura 19.** Número de transferencias interbancarias diferidas a nivel Caja Aqp

*Fuente:* Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - *Elaboración:* Propia

### Comentario

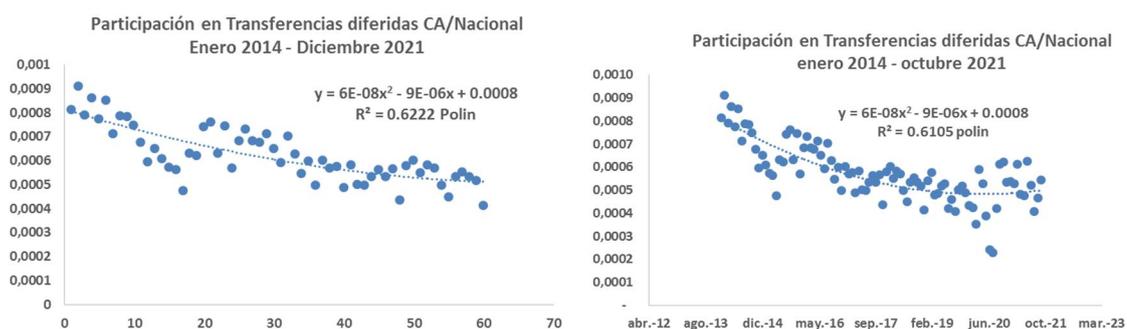
El comportamiento según la tabla y figura, si bien es cierto muestra una curva relativamente ascendente, también es cierto que se presenta mayor dispersión con un R2 de 0.82 a Octubre 2018, similar resultado se obtiene a Diciembre 2021, resultado que también refuerza el sustento del problema y la justificación del estudio.

Tabla 36

*Participación Caja Aqp del mercado nacional de transferencias interbancarias diferidas*

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	0,0008	0,0007	0,0007	0,0006	0,0006	0,0005	0,0004	0,0005
Febrero	0,0009	0,0006	0,0007	0,0006	0,0006	0,0006	0,0004	0,0005
Marzo	0,0008	0,0006	0,0007	0,0006	0,0006	0,0005	0,0004	0,0006
Abril	0,0009	0,0006	0,0007	0,0005	0,0006	0,0005	0,0006	0,0005
Mayo	0,0008	0,0005	0,0007	0,0006	0,0006	0,0005	0,0005	0,0005
Junio	0,0009	0,0006	0,0006	0,0005	0,0005	0,0005	0,0004	0,0006
Julio	0,0007	0,0006	0,0006	0,0005	0,0004	0,0004	0,0002	0,0005
Agosto	0,0008	0,0007	0,0007	0,0005	0,0005	0,0005	0,0002	0,0004
Setiembre	0,0008	0,0008	0,0006	0,0006	0,0006	0,0004	0,0004	0,0005
Octubre	0,0007	0,0006	0,0005	0,0005	0,0005	0,0005	0,0006	0,0005
Noviembre	0,0007	0,0007	0,0006	0,0006	0,0005	0,0005	0,0006	
Diciembre	0,0006	0,0006	0,0005	0,0004	0,0004	0,0005	0,0005	

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*



**Figura 20. Participación de transferencias diferidas Caja Aqp versus mercado nacional**

*Fuente: Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

### Comentario

La tabla y figura nos permite conocer la proporcionalidad de la participación de Caja Arequipa, en relación a las operaciones de transferencia interbancaria, realizadas en el mercado nacional, cuya figuras muestra una curva descendente y un grado de dispersión pronunciado, manteniéndose incluso hasta Octubre 2021.

Tabla 37

*Crecimiento del mercado nacional de transferencias interbancarias diferidas*

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	0%	-31%	-29%	-20%	-14%	-21%	-21%	-19%
Febrero	-16%	-1%	1%	-10%	-14%	-8%	-9%	-18%
Marzo	19%	16%	11%	22%	15%	17%	15%	14%
Abril	-2%	-3%	-2%	-13%	6%	8%	16%	12%
Mayo	5%	11%	5%	21%	7%	7%	12%	4%
Junio	1%	-6%	-1%	-8%	-8%	-11%	40%	-23%
Julio	19%	8%	13%	25%	24%	28%	11%	20%
Agosto	-11%	0%	-8%	-9%	-16%	-19%	-11%	17%
Setiembre	9%	2%	4%	-1%	4%	19%	-8%	-5%
Octubre	6%	11%	12%	10%	12%	-5%	-1%	-16%
Noviembre	-6%	-1%	3%	-2%	-5%	2%	-2%	
Diciembre	39%	26%	19%	18%	18%	24%	15%	

Fuente: *Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

Tabla 38

*Crecimiento del mercado a nivel de Caja Aqp de transferencias interbancarias diferidas*

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	0%	-24%	-15%	-4%	14%	4%	-30%	-18%
Febrero	-6%	-8%	9%	-15%	-11%	-2%	-11%	-20%
Marzo	3%	9%	3%	24%	6%	-2%	-5%	33%
Abril	7%	-5%	-2%	-27%	12%	9%	95%	-12%
Mayo	-6%	-6%	11%	45%	5%	15%	0%	2%
Junio	11%	25%	-10%	-20%	-20%	-9%	2%	1%
Julio	-1%	6%	3%	24%	12%	2%	-31%	0%
Agosto	-2%	19%	9%	-3%	1%	-12%	-16%	-9%
Setiembre	8%	5%	-7%	4%	7%	5%	72%	9%
Octubre	1%	-8%	-3%	4%	8%	18%	44%	-2%
Noviembre	-15%	17%	13%	4%	-8%	5%	0%	
Diciembre	23%	-4%	-1%	-9%	-5%	16%	-1%	

Fuente: *Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

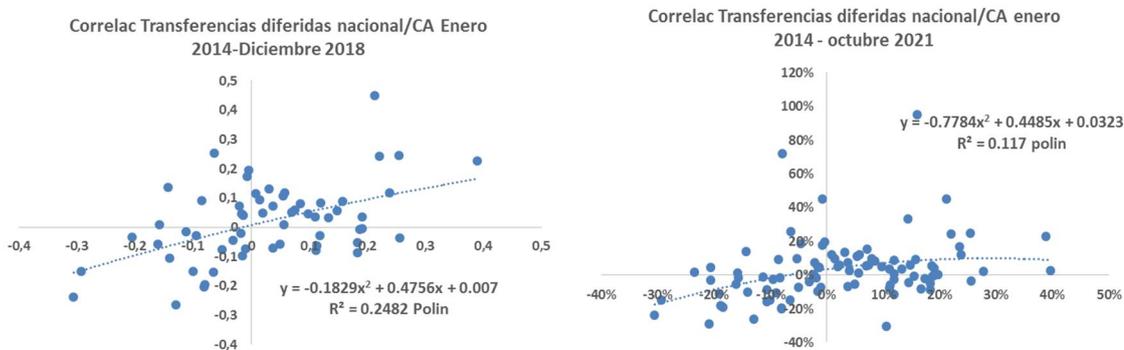
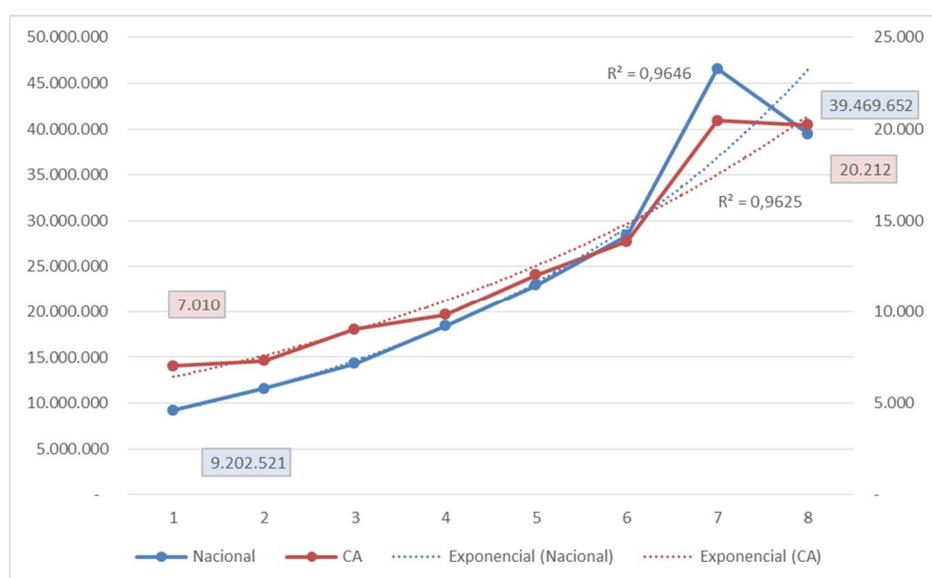


Figura 21. *Correlación Transferencias diferidas nacional versus Caja Arequipa*

Fuente: *Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - Elaboración: Propia*

## Comentario

La figura precedente toma en cuenta la data de las tablas de crecimiento durante Enero 2014 a Diciembre 2018, de las operaciones de transferencias interbancarias diferidas, realizadas a nivel nacional y realizado por Caja Arequipa. En la figura podemos ver claramente una correlación baja entre ambas datas, llegando a tener un índice de correlación de apenas 0.25 observando también que Enero A Octubre 2021 muestra un índice de relación de menor de 0.11.



**Figura 22. Crecimiento Transferencias diferidas nacional versus Caja Arequipa**

*Fuente:* Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - *Elaboración:* Propia

**Tabla 39**

**Crecimiento del mercado a nivel de Caja Aqp de transferencias interbancarias diferidas**

Año	Nacional	CA	Partic	Crec Nac	Crec CA
2014	9.202.521	7.010	0,0008	0%	0%
2015	11.598.701	7.308	0,0006	26%	4%
2016	14.305.001	9.030	0,0006	23%	24%
2017	18.430.099	9.827	0,0005	29%	9%
2018	22.970.534	12.051	0,0005	25%	23%
2019	28.409.381	13.858	0,0005	24%	15%
2020	46.554.617	20.464	0,0004	64%	48%
2021	39.469.652	20.212	0,0005	-15%	-1%
Crec Total	3,29	1,88			

*Nota:* año 2021 meses de enero a octubre

*Fuente:* Publicación Cámara de compensación electrónica- CCE - *Elaboración:* Propia

### **Comentario**

La figura precedente toma en cuenta la data de número de operaciones agrupadas por año, desde Enero 2014 a Octubre 2021 realizadas a nivel nacional y realizadas por Caja Arequipa. En la tabla podemos apreciar que el crecimiento a nivel nacional actual comparado con el 2014 obteniendo un incremento del 329% a diferencia del 188% representado por el crecimiento de Caja Arequipa, podemos ver claramente una menor tasa de crecimiento en Caja Arequipa comparada con la tasa de crecimiento a nivel nacional.

Ésta situación, no hace más que corroborar la justificación de llevar a cabo, un estudio que este orientado a la mejora en la captación de mayor número de operaciones interbancarias diferidas.

La evolución de operaciones de transferencias interbancarias inmediatas y diferidas realizadas por la Caja Arequipa, muestran comportamientos disimiles a las realizadas a nivel nacional (instituciones financieras), evidenciando grados de asociación estadística muy bajas, constituyendo factor del sustento del problema y de la justificación del estudio.

### **Anexo H: Resultados del análisis Interno - Modelo 7s**

Para la formulación de las estrategias debemos realizar un diagnóstico de la empresa en su ámbito interno identificando las fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas**

- Ofrece tasas competitivas en el mercado.
- Captación de recursos a bajo costo
- Experiencia de 35 años en el sector micro financiero.
- Infraestructura instalada a nivel nacional(oficinas, ATMs, agentes corresponsales)
- Los colaboradores se encuentran equitativamente distribuidos para el adecuado desempeño de sus funciones.
- Experiencia en el sistema de compensación de canje y transferencias interbancarias.
- Capacitación constante de los colaboradores
- Tasas competitivas en productos activos y pasivos.
- Fuerte respaldo patrimonial.
- Ofrece canales digitales para operaciones en línea.
- Alianza con empresas de servicios para atender necesidades primordiales en beneficio de sus clientes.
- Capacidad de reacción frente a nuevas necesidades.
- Desarrollo de un ecosistema digital.
- Sanciona comportamientos anti-éticos dentro de la organización
- Cobertura a nivel nacional.
- Indicadores financieros positivos.

#### **Debilidades**

- Falencias en el sistema on-line.
- Baja orientación hacia el cuidado de la sociedad y el medio ambiente
- Limitaciones en el uso de canales alternativos.
- Demora en las respuestas en reclamos presentados.
- Demora en la implementación de nuevas tecnologías
- Desconocimiento por parte de sus clientes, para el uso de canales alternativos.

- Desconfianza de sus clientes, generada por las deficiencias de sistema y/o procesos internos de Caja Arequipa.
- Poca integración para reducir gastos comunes y desarrollar economías de escala.
- Carencia en la promoción de ventajas ofrecidas en productos y servicios.
- Clientes con hábitos culturales arraigados al uso de dinero físico.
- Carencia en la revisión de los procesos internos
- Limitado soporte tecnológico que podría limitar el crecimiento.
- Poca capacidad de retención del personal

## ***Anexo I: Resultados del análisis Externo: Entorno General y específico***

Para la formulación de las estrategias debemos realizar un diagnóstico de la empresa en su ámbito externo descubriendo las oportunidades y amenazas.

### **1. Entorno General- Modelo PEST**

#### **Oportunidades**

- Entorno favorable para la transformación digital.
- Sostenibilidad económica del Perú.
- Sustitución en el uso de dinero físico por otros medios de pago electrónicos.
- Entorno favorable para el incremento en el uso de transferencias electrónicas.
- Aceleración en la tendencia de servicios digitales y las plataformas de comercio electrónico.
- Necesidad de impulsar la Inclusión Financiera.
- Aumento en la participación de la población que usa medios electrónicos.

#### **Amenazas**

- Posibilidad de que la desaceleración de la economía se agudice.
- Economía en recesión.
- Posibilidad de que el sobreendeudamiento de los sectores B,C,D sea crítico.
- Carencia de una cultura financiera.
- Pandemia permanezca afectando la economía nacional.
- Bajo nivel de bancarización.
- Informalidad y desempleo
- Inestabilidad e incertidumbre en salud, política y económica..
- Cambios en marcos normativos del sector, desfavorable para el desarrollo de las micro finanzas
- Incremento de fraudes electrónicos
- Incertidumbre en el sistema político

## **2. Entorno Específico- Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

### **Oportunidades**

- Buen posicionamiento de la marca en el mercado.
- Entrada de nuevos cliente al sistema financiero debido a la situación económica actual.
- Ambiente favorable para lograr alianzas estratégicas.
- El fortalecimiento de entidades financieras a través de socios estratégicos
- Aumento de emprendedores(clientes) generando nuevas oportunidades de mercado

### **Amenazas**

- Cierre de Microempresas, otras en estado de crisis debido a la poca demanda.
- Competencia Informal
- Financieras con tasas de interés muy bajas.