

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**CALIDAD DEL SERVICIO EN CANALES ALTERNATIVOS DE
DISTRIBUCIÓN EN LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA DEL
PERÚ: ESTUDIO DE CASO DE LA CAJA MUNICIPAL DE
AHORRO Y CRÉDITO DE HUANCAYO**

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

AGUILAR FLORES, Rosa María	20120777
AYALA VIVES, Jimena Patricia	20120389
SOLIS BARRETO, Jorge Luis	20120976

Asesorados por: Mgtr. Alonso Villanueva González

Lima, 08 de diciembre de 2017

La tesis

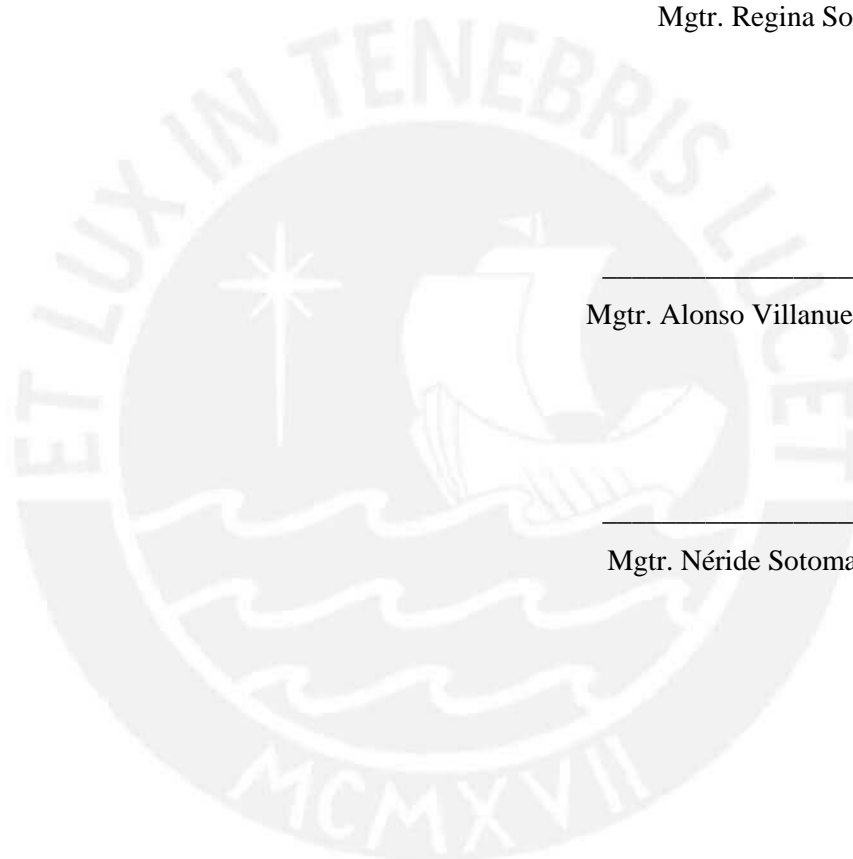
CALIDAD DEL SERVICIO EN CANALES ALTERNATIVOS DE DISTRIBUCIÓN EN LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA DEL PERÚ: ESTUDIO DE CASO DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE HUANCAYO

ha sido aprobada

Mgtr. Regina Soriano Rivera

Mgtr. Alonso Villanueva González

Mgtr. Néride Sotomarino Maturo



Porque todo lo que soy es por ellos ¡Gracias Mamá y Papá!

Rosa Aguilar

A mis padres, quienes siempre me ayudan a cumplir mis metas

Jimena Ayala

A mis padres y a su inmenso amor.

Jorge Solís



A la Caja Municipal de Ahorro y Créditos Huancayo por su soporte y apoyo durante este periodo, y a nuestro profesor asesor Alonso Villanueva por la disposición a ayudarnos siempre



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Preguntas de investigación	6
3.1. Pregunta general	6
3.2. Preguntas específicas.....	6
4. Hipótesis de investigación	6
5. Justificación	7
6. Viabilidad	7
7. Limitaciones	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Marketing de servicios.....	9
2. Canales de distribución.....	10
2.1. Opciones de distribución para atender clientes	10
2.2. Canales de distribución en servicios financieros	11
3. Calidad del servicio	20
3.1. Satisfacción del cliente	21
3.2. Percepción del consumidor.....	22
3.3. Modelos de medición de la calidad del servicio.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	30
1. El sistema financiero en el Perú.....	30
2. El sistema microfinanciero en el Perú	30
3. Inclusión financiera en el Perú	31
4. El Sistema de cajas municipales de ahorro y crédito del Perú.....	34
4.1. Créditos	34
4.2. Depósitos	36

5.	Canales de distribución del sistema CMAC del Perú	38
5.1.	Canal tradicional.....	38
5.2.	Canales alternativos.....	39
5.3.	Casos de estudio	40
6.	Caja municipal de ahorro y crédito de Huancayo.....	43
6.1.	Situación actual	44
6.2.	Principales productos de CMAC Huancayo.....	45
6.3.	Canales de distribución de Caja Huancayo	49
6.4.	La gestión de personas en CMAC Huancayo.....	53
6.5.	La gestión de promoción en CMAC Huancayo.....	54
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA		57
1.	Alcance del estudio.....	57
2.	Enfoque de la investigación.....	58
3.	Estrategia general de la investigación: estudio de Caso	60
4.	Herramientas de investigación.....	61
4.1.	Técnicas de recojo de información secundaria.....	61
4.2.	Técnicas de recojo de información primarias.....	63
5.	Secuencia Metodológica.....	69
5.1.	Primera fase	69
5.2.	Segunda fase.....	70
5.2.	Tercera fase	70
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS		71
1.	Resultados de la aplicación de la encuesta y el modelo SERVPERF.....	71
1.1.	Características demográficas de la muestra.....	71
2.	Resultados de la aplicación de focus group y entrevistas a profundidad.....	86
2.1.	Resultado sobre agentes corresponsales	86
2.2.	Cajeros automáticos.....	90
2.3.	CMAC móvil.....	94
2.4.	Plataforma web.....	96

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
1. Conclusiones.....	100
2. Recomendaciones	101
REFERENCIAS	103
ANEXO A: Encuestas.....	108
ANEXO B: Guía de preguntas.....	116
ANEXO C: Hallazgos – entrevistas a expertos.....	117
ANEXO D: Hallazgos de encuestas aplicadas	126
ANEXO E: Consentimientos informados.....	154
ANEXO F: Transcripciones de focus group.....	161



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de la calidad del servicio	27
Tabla 2: Dimensiones de la calidad del servicio en canales alternativos de distribución	29
Tabla 3: Tipos de instituciones microfinancieras en el Perú	31
Tabla 4: Productos y servicios de Caja Huancayo	45
Tabla 5: Concentración de cartera de acuerdo a unidad de negocio	46
Tabla 6: Participación de mercado de Caja Huancayo de acuerdo a unidad de negocio	47
Tabla 7: Canales de distribución de Caja Huancayo	50
Tabla 8: Número de agencias, agentes y cajeros automáticos.....	51
Tabla 9: Metas campaña fiestas patrias 2016.....	54
Tabla 10: Tipos de promoción: ATL y BTL	55
Tabla 11: Número de transacciones por canal alternativo de Caja Huancayo	65
Tabla 12: Prueba de Confiabilidad - Alpha de Cronbach	67
Tabla 13: Directivos encuestados de Caja Huancayo	69
Tabla 14: Perfil sociodemográfico de los usuarios de canales alternativos de Caja Huancayo ..	72
Tabla 15: Estadísticos descriptivos	84
Tabla 16: Calificación general del servicio.....	84
Tabla 17: Modelo de regresión múltiple	85
Tabla 18: Correlación de Pearson	86
Tabla 19: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a agentes corresponsales.....	87
Tabla 20: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a cajeros automáticos.....	91
Tabla 21: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a CMAC Móvil.....	94
Tabla 22: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a Plataforma Web	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Créditos y depósitos respecto a PBI en la región latinoamericana	32
Figura 2: Evolución de número de deudores y tarjeta habientes por departamento.....	33
Figura 3: Evolución de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú.....	34
Figura 4: Evolución del crecimiento de créditos de las IMF (en S/MM).....	35
Figura 5: Crecimiento créditos directos 2011-2016.....	35
Figura 6: Participación de colocaciones por tipo a mayo de 2017.....	36
Figura 7: Participación crediticia por regiones en S/. MM	36
Figura 8: Evolución de captaciones por tipo de depósito a mayo de 2017	37
Figura 9: Crecimiento de depósitos totales entre el periodo 2011-2016.....	37
Figura 10: Depósitos por regiones	38
Figura 11: Evolución de agencias del sistema CMAC 2007 - 2016.....	38
Figura 12: Evolución de Cajeros Automáticos del Sistema CMAC 2008 - 2016.....	39
Figura 13: Evolución de cajeros corresponsales del sistema CMAC 2008 - 2016.....	40
Figura 14: Evolución del número de tarjetas de débito del sistema CMAC 2008 -2016.....	40
Figura 15: Comparativo costos de transacción agente multicaja vs ventanilla	41
Figura 16: Evolución de las colocaciones 2010-2016.....	44
Figura 17: Participación de mercado de acuerdo a número de clientes	47
Figura 18: Matriz BCG por tipo de producto de ahorro.....	48
Figura 19: Matriz BCG por tipo de producto de ahorro.....	48
Figura 20: Evolución del número de agencias de Caja Huancayo 2010-2016.....	52
Figura 21: Evolución de canales alternativos de CMAC Huancayo 2011 - 2016.....	53
Figura 22: Variables de calidad para la atención de clientes de CMAC Huancayo.....	54
Figura 23: Transacciones realizadas por los usuarios de Caja Huancayo	76
Figura 24: Medio por el cual los usuarios se enteraron de los canales de distribución.....	77
Figura 25: Medio por el que aprendieron a usar los canales alternativos	77
Figura 26: Principales ventajas del uso de canales identificadas por los encuestados	78
Figura 27: Principales desventajas identificadas por los usuarios de Caja Huancayo	78

RESUMEN EJECUTIVO

Ante el inminente avance de la tecnología en las instituciones financieras y la creciente competencia del sector, se acrecienta la necesidad de diferenciar el servicio provisto y la manera de acercar los productos y servicios a los clientes. En ese sentido, la presente investigación tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio en los Canales Alternativos de Distribución de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo mediante la aplicación del modelo SERVPERF propuesto por Cronin y Taylor (1992). Para el desarrollo de esta investigación se optó por el uso de un diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante, donde el modelo principal sería el cuantitativo y el secundario o de soporte el cualitativo. El planteamiento de este diseño responde a los objetivos específicos del estudio, pues se quiso profundizar en los resultados del SERVPERF para determinar las razones de uso, preferencias, ventajas y desventajas percibidas por parte de los usuarios. La herramienta principal de esta investigación es una encuesta dividida en tres secciones. La primera de ellas nos ayudará a determinar el perfil sociodemográfico de la muestra, la segunda nos permitirá conocer a mayor profundidad a los usuarios de la entidad con preguntas abiertas y la tercera contendrá la evaluación de las cinco dimensiones de la calidad del servicio. Asimismo, las herramientas complementarias fueron los *focus group* y entrevistas a profundidad. Los resultados de la investigación muestran una fuerte correlación entre la satisfacción de los usuarios y las dimensiones de la calidad del servicio. Asimismo, los resultados fueron analizados de manera conjunta para enriquecer el estudio. Sobre la base de los resultados se realizarán algunas recomendaciones para la mejora de la entidad e instituciones que estén apostando por el desarrollo de estos canales.

ABSTRACT

In the face of the development of technology in microfinance institutions and the growing competition in the industry, the necessity of differentiation of the provided services and the manner of bringing closer services to customer rises. Thus, the present research attempts to evaluate service quality in Caja Huancayo's Alternative Delivery Channels through the application of SERVPERF model proposed by Cronin and Taylor (1992). For the development of this investigation it was opted for a mixed method, where the main tool was a quantitative design and the secondary was a qualitative one. This design was adopted in order to accomplish the specific objectives of the research, because it was wanted to get deeper in the results of the applied SERVPERF to determine usage reasons, preferences, advantages and disadvantages perceived by users. The main tool of this research is a survey divided in three sections. The first one, will helps us to determine the socioeconomic profile of the respondents, the second one will help us to know deeper the users with open questions. Finally, the third section will have the SERVPERF evaluating the five dimensions of service quality. Likewise, interviews and focus groups will be used in order to complete the investigation. The results of the research show a strong relation between customer satisfaction and the five dimensions of service quality. Also, the results were analyzed together to enrich the study. On the basis of the results, some recommendations will be made for the improvement of the entity and institutions that are betting on the development of these channels.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Microfinancieras (IMF) cumplen un rol fundamental en el desarrollo social y económico de un Estado, pues son un factor clave para los avances en inclusión financiera y democratización del crédito a nivel mundial. En ese sentido, el Banco Mundial sostiene que la inclusión financiera es un pilar fundamental para la reducción de la pobreza a través del acceso a diversos instrumentos financieros (Banco Mundial, 2015). En el caso del Perú, las IMF colaboran con la descentralización económica, dado que cerca del 85% de los créditos otorgados se encuentran en regiones distintas a Lima y Callao e incluso un 70% de las captaciones de depósitos se encuentran en situación similar (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2016). Especialmente uno de los actores más relevantes dentro del sistema microfinanciero son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, pues concentran un 86% de las colocaciones a través de créditos en el sector según la Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (SBS, 2016). Por ello, podemos observar que han tenido un rol clave en el desarrollo y descentralización económica del Perú, lo cual ha logrado llevar diversos instrumentos financieros a zonas alejadas y bancariamente excluidas.

Dentro de estas últimas, Caja Huancayo es una de las microfinancieras con mayor cobertura a nivel nacional y la entidad que ha tenido mayor crecimiento en el último quinquenio; no obstante, no es la única microfinanciera destacable en el Perú puesto que hoy en día hay diversos partícipes del mercado que pugnan por convertirse en líderes del sector. Asimismo, diversos fenómenos como la liberalización financiera, desintermediación, globalización de mercados, incorporación de diversos avances tecnológicos, y la mayor competencia hacen difícil el liderazgo del sector (Castelló, 2007).

Debido a esto, es fundamental buscar y desarrollar ventajas competitivas que permitan, por un lado, atraer nuevos clientes y, por otro, mantener los actuales clientes y reforzar la lealtad de los mismos.

Bajo este contexto, la innovación y los avances tecnológicos en la provisión de productos y servicios se constituyen como pilares fundamentales para el futuro desarrollo de las microfinancieras (Henckell & Martínez, 2014). Asimismo, la calidad del servicio ofrecida en ellos representará un factor de diferenciación y una clara ventaja competitiva. Debido a esto, es necesario evaluar la calidad del servicio, la cual es medida a través de la satisfacción del cliente mediante la percepción que posea respecto al servicio recibido.

En este caso, uno de los principales pilares para poder constituir una ventaja competitiva y ser calificado como un buen servicio, son los canales de distribución, los cuales se encargan de

conectar el producto final con los clientes. Estos han ido cambiando, a lo largo del tiempo, el eje: Si bien siguen existiendo los canales tradicionales como la sucursal física, también han aparecido otro tipo de canales denominados alternativos, los cuales ofrecen distintas facilidades y ventajas al cliente final (Castelló, 2017).

En este sentido, el presente trabajo busca evaluar la satisfacción de los usuarios a través de las cinco dimensiones de la calidad del servicio en los Canales Alternativos de Distribución de Caja Huancayo en las ciudades de Huancayo, El Tambo y Chilca. Asimismo, se determinará el perfil sociodemográfico de los usuarios de dichos canales. Para poder realizar esto, la investigación se ha dividido en cuatro secciones principales: en la primera se explica el Marketing de Servicios, del cual se desprende los canales de distribución. Asimismo, se hace un enfoque en el sector microfinanciero y cómo se desarrollan dichos canales en el mismo. La segunda sección explica el sector microfinanciero en el país junto con el sujeto de estudio, Caja Huancayo, y cómo han evolucionado los canales de distribución en dicha institución. En la tercera sección, se detalla la metodología empleada para poder recopilar y analizar la información extraída del trabajo de campo. Finalmente, en la última sección, se exponen los hallazgos recopilados junto con un análisis a profundidad sobre los resultados por cada canal y nos permite arribar a conclusiones sobre el desempeño y la calidad del servicio en los canales de distribución alternativos de Caja Huancayo.

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1. Problema de investigación

Cada día se generan nuevos productos y servicios en las diferentes industrias y sectores productivos. Asimismo, nacen nuevas empresas y cierran otras debido a diversos factores entre ellos falta de innovación, desarrollo de nuevos productos o servicios, falta de actualización de procesos, factores macroeconómicos, hechos coyunturales, falta de desarrollo de ventajas competitivas, entre otros.

Bajo este escenario, es necesario que las organizaciones tomen decisiones estratégicas que les permitan competir y subsistir en un mercado cada vez más globalizado e integrado. Por ello, es necesario tener una visión holística del contexto en el que se desarrolla la organización e identificar los principales actores dentro de ella.

En el caso de las organizaciones que proveen servicios, existe una complejidad mayor para la evaluación del servicio ofrecido, puesto que como característica básica encuentra su primer obstáculo en la intangibilidad, del servicio lo cual la hace sujeta a mediciones más complejas y subjetivas (Lovelock & Wirtz, 2009).

En ese sentido, para poder determinar la satisfacción de los usuarios cobra especial relevancia la calidad provista en el servicio medida a través de diversas técnicas desde una perspectiva del usuario quien es finalmente el que recibe el servicio y puede emitir una valoración al respecto.

Por otro lado, en el caso del sector microfinanciero y específicamente el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú, esta es una industria muy competitiva, debido a que son 12 instituciones con presencia en las diversas regiones del país con targets muy similares. Asimismo, en nuestro país son los principales agentes promotores de la inclusión financiera, debido al alcance que tienen a través de sus operaciones en el Perú. Asimismo, este sistema concentraba a diciembre de 2016 el 87.3% del mercado de créditos a microempresas, lo cual hacía de este sistema uno de los actores más relevante para las microfinanzas en el Perú (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2016).

Asimismo, la Caja de Ahorro y Crédito de Huancayo (CMAC Huancayo) es una IMF que forma parte del sistema de Cajas Municipales, la cual ha tenido un desarrollo sostenido a lo largo del último quinquenio, lo cual es evidenciado en un crecimiento en las colocaciones de 197%, superior a la media del sistema de Cajas Municipales (63.55%), una evolución de las captaciones en 185%, superior nuevamente al 73.91% conseguido por el sector. Asimismo, a diciembre del 2016, el ROE de la CMAC Huancayo fue de 21.64%, mientras que la media del sector es 14.83%

(SBS, 2016). Esto último nos muestra un retorno elevado, síntoma de una eficiente gestión operativa y una evolución positiva de las colocaciones y depósitos por parte de la misma.

Por otro lado, de acuerdo al departamento de estadísticas de la SBS, el número total de sujetos de crédito de la CMAC Huancayo se incrementó en 125%, mientras que la del sector evolucionó en promedio 21% en el mismo periodo de tiempo. Finalmente, mientras que a diciembre del 2010 dicha entidad se encontraba en el cuarto lugar dentro del ranking de participación del mercado de colocaciones con un 8%, a diciembre del 2016 ocupa la segunda posición de manera que se consolidó como uno de los líderes del mercado con un 14.88% de participación (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2016).

Como se puede evidenciar, Caja Huancayo ha tenido un crecimiento sostenido en el último quinquenio a través del crecimiento de su alcance de operaciones, la instalación de agencias, la descentralización regional (llegando a todo el Perú), el incremento de sus clientes y una efectiva gestión operativa evidenciando carteras de bajo riesgo.

Asimismo, esta institución también ha tenido un crecimiento sostenido y ha apostado por el desarrollo de Canales Alternativos para la distribución de sus productos financieros. Estos canales de distribución denominados “Canales Alternativos”, son todas aquellas formas de distribución a través de los que la entidad acerca sus productos y servicios a sus usuarios al margen de una agencia. En ese sentido, Caja Huancayo ha venido implementando y desarrollando estos canales para seguir ampliando sus operaciones, generando mayor cobertura y, finalmente, generando mayor inclusión financiera.

Sin embargo, no es la única entidad que se encuentra envuelta en el desarrollo de dichos canales. Las diversas Cajas Municipales del Sistema también se encuentran desarrollando y explotando dichos canales para poder obtener una mayor cobertura para sus clientes, así como mayores facilidades y mejores condiciones para la oferta de sus productos. Asimismo, nuevas start up y servicios innovadores se están desarrollando en el sistema lo que augura una mayor competitividad de cara al futuro.

Es de vital importancia poder diagnosticar y medir la satisfacción de los clientes como consecuencia de la calidad de servicios brindada a través de los Canales Alternativos para poder tomar acciones correctivas y reforzar la fuente de ventaja competitiva, pues ante productos y servicios similares, la calidad provista en ellos será un factor claramente diferenciador.

Por ello, dado que el sector microfinanciero es muy competitivo y la demanda cada vez más exigente, se debe prestar especial atención a la evolución del consumidor junto con los

cambios tecnológicos que afecten el desarrollo y mermen la competitividad de Caja Huancayo frente a sus pares.

En ese sentido, el marketing es una ciencia que tiene como principal rol brindar herramientas a las organizaciones para poder satisfacer las necesidades de los clientes, la cual es uno de sus principales intereses. Por tanto, mediante este proceso las compañías crean valor para los usuarios y establecen relaciones sólidas con ellos con el objetivo de obtener a cambio valor de éstos (Kotler & Keller, 2012, p. 5).

No obstante, el principal reto en el presente texto es que el sujeto de estudio configura la evaluación el cual encuentra su primer obstáculo en la intangibilidad, la misma que trae consecuencias como inconsistencia, inseparabilidad del personal con el servicio e imposibilidad de almacén (Lovelock & Wirtz, 2009).

Finalmente, esta investigación buscará determinar el nivel de satisfacción de los clientes y determinar el grado de relación entre ésta y las cinco dimensiones de la calidad del servicio. Además, se profundizará a través de herramientas cualitativas las percepciones de los usuarios respecto a estos canales.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Evaluar la calidad del servicio brindado a través de los Canales Alternativos de Distribución de Caja Huancayo mediante la aplicación del modelo SERVPERF en las ciudades de Huancayo, El Tambo y Chilca.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar la importancia de los Canales Alternativos de Distribución en el sector microfinanciero y su importancia para el actual y futuro desarrollo del mismo.
- Analizar el desarrollo de los Canales Alternativos en las Instituciones Microfinancieras del Perú.
- Determinar el perfil sociodemográfico de los usuarios de los Canales alternativos de las ciudades de Huancayo, El Tambo y Chilca.
- Analizar la percepción de los usuarios de Caja Huancayo respecto a las cinco dimensiones de la calidad del servicio en los Canales Alternativos de Distribución y comprender los factores que afectan y limitan la experiencia de los mismos respecto a su uso.

- Demostrar a través de un modelo de regresión múltiple el nivel de relación entre las cinco dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios de Canales Alternativos de las Agencias de Huancayo, El Tambo y Chilca.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

De acuerdo al modelo SERVPERF, ¿Qué tan buena es la calidad del servicio brindada a sus usuarios a través de los Canales Alternativos de Distribución de Caja Huancayo en las ciudades de Huancayo, El Tambo y Chilca?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la importancia de los Canales Alternativos de Distribución en el sector microfinanciero para el actual y futuro desarrollo del mismo?
- ¿Cómo se han desarrollado los Canales Alternativos en las Instituciones Microfinancieras del Perú?
- ¿Cuál es el perfil demográfico de los usuarios de los Canales alternativos de las ciudades de Huancayo, El Tambo y Chilca?
- ¿Cuál es la percepción de los usuarios de Caja Huancayo respecto a los Canales Alternativos de Distribución y qué factores afectan y limitan la experiencia del usuario respecto a su uso?
- ¿Cuál es el nivel de relación entre la satisfacción de los usuarios y las cinco dimensiones de la calidad del servicio?

4. Hipótesis de investigación

- De acuerdo al modelo SERVPERF la calidad de servicio brindada por CMAC Huancayo respecto a los canales alternativo es buena y aceptable por los usuarios.
- Los canales alternativos de distribución en el sector microfinanciero son importantes pues permiten acercar el servicio a los clientes y así expandir la cobertura.
- Los canales alternativos en las instituciones microfinancieras han tenido poco desarrollo y alcance en el Perú.
- El perfil demográfico de los usuarios de los canales alternativos responde al perfil del canal tradicional de CMAC Huancayo
- Los usuarios poseen una percepción positiva respecto a los canales alternativos que oferta CMAC Huancayo

- Las cinco dimensiones de la calidad del servicio impactan en la satisfacción de los usuarios respecto a los canales alternativos en Huancayo, Tambo y Chilca

5. Justificación

Los resultados de esta investigación permitirán a Caja Huancayo identificar las dimensiones de la calidad del servicio que se relacionan mejor con la satisfacción de sus usuarios, para así concentrar sus esfuerzos en ellas, sin descuidar las otras dimensiones. Asimismo, los directivos de la entidad podrán tomar acciones correctivas o reforzar ciertas acciones que conlleven a incrementar la satisfacción y la confianza de los usuarios por estos canales lo que se traduciría en mejores resultados y mayor fidelidad por parte de sus clientes.

Por otro lado, la presente investigación busca contribuir con el desarrollo y conocimiento del sector y las mejores prácticas de marketing para el desarrollo y la estabilidad del sistema. En cuanto a implicaciones prácticas, se busca analizar y sistematizar la información existente sobre la percepción sobre los canales.

En cuanto al valor social generado por esta investigación, se pretende generar evidencia empírica que permita comprender mejor las dimensiones de la calidad de servicio que impactan en la satisfacción de los usuarios de estos canales en el sector microfinanciero para que la mayor comprensión de este fenómeno impulse el desarrollo de servicios de mejor calidad que permitan a las organizaciones del sector alcanzar sus objetivos, generar mayor cobertura y satisfacer mejor las necesidades de sus clientes y, por supuesto, utilizar estos canales como herramientas para generar mayor inclusión financiera en el Perú.

En cuanto al valor teórico de la presente investigación, se puede afirmar que la literatura o estudios empíricos que traten la satisfacción del cliente en esta industria en particular son realmente escasos en nuestro país. Por ello, se busca dar luces sobre este tema en particular y, a su vez, ser referente para futuros estudios que analicen a más detalle las variables descritas en este documento.

6. Viabilidad

En la presente investigación es importante resaltar los recursos disponibles para poder lograr los objetivos establecidos. En este sentido, se contó con el apoyo y respaldo de los directivos de Caja Huancayo, por lo que se pudo acceder a información fundamental y relevante extraída mediante entrevistas a profundidad, informes y reportes fundamentales para el desarrollo y comprensión del tema en cuestión. Asimismo, otro recurso valioso fue el tiempo, ya que esta investigación se extendió por doce meses lo que permitió conducir metódicamente este estudio.

En adición a ello, cabe resaltar el importante volumen existente de literatura sobre marketing de servicios, canales de distribución, modelos de medición de la calidad y percepción de los consumidores respecto a servicios. Asimismo, si bien en nuestro país no hay una literatura extensa ni desarrollada respecto al presente tema de investigación, la diversidad de estudios empíricos conducidos en países con características similares al nuestro respecto a la calidad del servicio medida a través de la aplicación del modelo SERVPERF para Canales Alternativos en la industria financiera han permitido orientar este trabajo de una manera más adecuada y nos han brindado herramientas útiles para comprender el tema en cuestión.

Por ello, esta investigación será una de carácter descriptivo, pero también correlacional de tal manera que se buscará encontrar distintas conexiones entre las variables a estudiar, las mismas que responden a la percepción de los usuarios medida a través de las cinco dimensiones de la calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los usuarios respecto a los Canales de Distribución enmarcado en el Marketing de Servicios.

7. Limitaciones

Una limitación que se ha encontrado para la presente investigación es la literatura referida a canales de distribución alternativos en instituciones microfinancieras en el país, la cual no es muy extensa y se limita a haberse escrito en fechas alejadas a la actualidad. Por ello, han sido reducidas el número de investigaciones que podían enmarcarse o contextualizar esta investigación en el Perú. Sin embargo, esta limitación fue sopesada con investigaciones conducidas en otros países con similares características al nuestro, principalmente países emergentes.

Una segunda limitación para esta investigación fue la falta de acceso al detalle de los usuarios de los Canales Alternativos de Distribución para realizar el muestreo aleatorio, especialmente para los Canales "Plataforma Web" y "CMAC Móvil", debido a la carencia de espacios físicos donde poder reunir una muestra adecuada y aleatoria. Sin embargo, se superaron estas limitaciones a través de la realización de filtros para poder determinar la muestra adecuada los cuales serán detallados en el marco metodológico.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Marketing de servicios

Hoy en día, generar satisfacción en los consumidores es uno de los pilares fundamentales para poder lograr el éxito de una organización. Esto último, constituye el corazón del Marketing, el cual, como ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes (Kotler & Armstrong, 2001).

Una definición constantemente usada, según Kotler y Armstrong (2001), es la siguiente: “Marketing es la estrategia de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo, por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos” (Kotler & Armstrong 2001, p. 3). Sin embargo, para poder ser una estrategia eficaz, se debe analizar la competitividad actual de la entidad junto con sus capacidades y recursos, y, por el lado externo, examinar tendencias del contexto. Por ende, el marketing como tal está compuesto por diversos conceptos y términos a tener en cuenta. Roberto Dvoskin (2004 citado en Kotler & Keller, 2012) los resume de la siguiente manera:

- El marketing, al ser un proceso de planificación y ejecución, comprende la realización de análisis internos y diferenciados.
- Está definido bajo un marco social, lo cual hace referencia a la incidencia de contextos sociales, políticos, y culturales dentro del intercambio de bienes y que, a su vez, son potenciales variables de cambio para los productos, deseos y necesidades.
- El cliente responde a necesidades propias; por tanto, la tarea del marketing como tal es detectarlas, más no crearlas.
- El marketing se desarrolla en un escenario competitivo, en el cual toman parte del protagonismo las demás empresas que pretenden satisfacer de la misma o mejor manera las necesidades del mercado meta.
- El marketing brinda herramientas a las empresas para poder satisfacer a los clientes, sin embargo, el solo satisfacerlos no basta. Se deberá ir más allá del cumplimiento de tal, se deberá brindar un valor agregado. Las herramientas ayudarán a poder trabajar un valor distinto a la competencia.

Asimismo, de acuerdo a Kotler y Keller (2012), la ubicación es uno de los factores claves del éxito, puesto que debe ser accesible al mercado meta, ya que relaciona la producción con el consumo. Por tanto, el concepto de Canales de Distribución asegura que el producto llegue a los consumidores finales a través de intermediarios (Castro, 1997). Cabe recalcar que no existe un

único modelo, por el contrario, este dependerá de las características del mercado, producto y sistema de distribución en el sector junto con recursos disponibles.

Así, el uso de intermediarios se debe a que estos actores pueden suministrar más eficazmente los bienes al target objetivo, ya sea por un tema relacionado a contactos, especialización o experiencia. No obstante, esto no es preocupación exclusiva de productos tangibles, por el contrario, en el rubro de servicios es fundamental que el cliente meta pueda acceder a los mismos sin ningún inconveniente y con comodidad, es decir, deben llegar a las poblaciones que, a veces, se encuentran dispersas (Lovelock & Wirtz, 2009).

2. Canales de distribución

La distribución no se limita a pensar en cajas, canales físicos o agentes. Recordemos que los productos pueden ser bienes tangibles o servicios; por ende, si bien es cierto que el desempeño y las experiencias no se pueden almacenar ni trasladarse, lo cierto es que hay una distribución para el contexto de servicios. A continuación, se detallarán los tres elementos que inciden en lo mencionado anteriormente:

El primero es el flujo de información y promoción, el cual es la distribución de materiales relacionados con lo que se oferta. Para esto, se realiza y analiza los resultados de la inteligencia e investigación de mercado para planificar el intercambio. Lo que se busca es generar interés en el cliente mediante la información persuasiva. El segundo es el flujo de negociación, el cual busca llegar a un acuerdo respecto a las características y condiciones del servicio con el fin de cerrar lo más pronto un contrato. El objetivo es vender el derecho a utilizar los servicios. Por último, está el flujo del producto, es decir, el desarrollo de una red de sitios locales para configurar la entrega de servicios en una instalación física (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 99).

2.1. Opciones de distribución para atender clientes

Lovelock y Wirtz (2009) explican que el proceso de toma de decisión respecto a cómo, cuándo y dónde se entregará el servicio, se debe a diversos factores tales como las opciones de distribución para atender clientes, las mismas que pueden desencadenar en tres posibilidades:

- Los clientes que visitan el local de servicio: la vital importancia de la comodidad antes, durante y después del servicio ofrecido lleva a la entidad ofertante a realizar un estudio de análisis estadísticos que ayuden a decidir dónde colocar los centros de operación. Por ejemplo, los registros de tránsito sirven para ver cuántos clientes pasan por día a aquel lugar.
- Los proveedores de servicios van a sus clientes: puede ser un requisito u opción. Deberá evaluarse la rentabilidad de ir al hogar de cada cliente, puesto que a muchas empresas se

les hace más conveniente visitar solamente a sus clientes corporativos. En ese sentido dependerá de la organización evaluar el costo-beneficio de dichas acciones.

- Los clientes prefieren diferentes canales: el uso de diversos canales para entregar el servicio afecta la experiencia del cliente. Así, por ejemplo, los servicios bancarios se pueden entregar a distancia a través de una computadora, móviles, servicios telefónicos o cajeros automáticos. Asimismo, también hay un contacto con el cliente, ya sea en la sucursal de la entidad o realizando visitas personalizadas.

Por otro lado, en cuanto a decisiones en base a lugares de entrega y tiempo, se debe prestar atención a necesidades y expectativas de los clientes, la competitividad y el giro del negocio. Por tanto, habrá que averiguar si el cliente está dispuesto a realizar viajes hacia los lugares de atención para recibir un servicio que considere especial. Asimismo, hay que considerar, Según Lovelock y Wirtz (2009) los siguientes pilares:

- Limitaciones de localización: hay que tener en cuenta la cercanía con los hogares u oficinas. Asimismo, los factores de clima y geografía son decisivos para cierto tipo de negocios. Adicional a eso, las economías de escala son factores decisivos, puesto que se toma en cuenta al momento de elegir el lugar de operación.
- Minialmacenes: se refiere a crear pequeños locales para maximizar la cobertura geográfica; por ejemplo, los cajeros automáticos, los cuales pueden ser colocados dentro de hospitales, universidades, aeropuerto, tiendas y oficinas.

2.2. Canales de distribución en servicios financieros

La distribución en los servicios financieros tiene un alcance y un tratamiento particular. Esto debido a diversos motivos que van desde temas de seguridad, costos, eficiencia hasta temas de aprendizaje de los usuarios y empatía con el servicio. Como mencionaban Donnelly, Berry y Thompson (1989), “no hay área de actividad dentro del mundo de los servicios financieros que esté tan completamente radicalizada como la del proceso de distribución de productos para las satisfacciones de las necesidades de los clientes, sobre una base conveniente y con eficiencia en los costes” (1989, p. 195).

Por otro lado, encontramos una alta concentración de diversas entidades financieras en las ciudades con más población alrededor del mundo a diferencia de ciudades con menos población debido a temas de costo, rentabilidad y mercados meta. Según Cobra y Zwarg (1991), los canales de distribución para servicios bancarios son pocos como agencias, oficinas, puestos bancarios, entre otros y, por tanto, abrir puestos de venta en regiones con un potencial mercado significativo configura un arma eficaz para poder enfrentar a la competencia.

Cada vez se hace más necesario el poder innovar en el sector para poder brindar mayor cobertura, llegar a más clientes y mercados objetivos, pero hacerlo a un bajo costo y buscando la mejor combinación entre rentabilidad y alcance.

En ese sentido, las instituciones microfinancieras definen un alcance, un mercado meta y de acuerdo a su misión, visión y objetivos, definen un alcance para sus servicios lo que permite que muchas de ellas sean exitosas en su espectro de operación.

En relación con lo mencionado, el estudio “Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos” enfatiza en que la cobertura es uno de los factores de éxito en las IMF:

Otra de las características de las organizaciones exitosas es la cobertura de los servicios, lo que les permite lograr economías de escala. A través de los subsidios obtenidos, las IMF han logrado fortalecer su estructura organizacional y expandir sus operaciones. Un elemento clave ha sido la creación de una relación de larga duración con los clientes, con la finalidad de crear un historial crediticio que estimule el cumplimiento de los compromisos adquiridos y en retribución, les asegure su acceso a este servicio en el futuro. Por lo general las organizaciones exitosas tienen una amplia gama de servicios y cobertura a nivel nacional. El BANRURAL en Guatemala, es uno de los pocos actores cuya cartera se compone principalmente de clientes rurales. Su cobertura es nacional y cuenta con más de 34 mil clientes. Pasó de ser una entidad financiera ineficiente con grandes pérdidas financieras y una cobertura limitada, a una de las IMF con una importante participación en el mercado (Villalobos, Sanders & De Ruijter, 2003, p. 58).

Por tanto, se puede concluir que la variable distribución en los servicios financieros cobra suma importancia, puesto que no solo pone en contacto al cliente con el producto, sino que también proporciona información, y se encarga de aumentar las ventas a los clientes existentes. Por consiguiente, los canales de distribución son más que un medio traducido en costes menores, es también un factor clave para fortalecer relaciones duraderas con los clientes. Castelló (2007, p.234) menciona que: “El valor fundamental de una entidad financiera viene determinado por su capacidad de distribución de los servicios, más que por la función típica de intermediación (Captar recursos y transformarlos en créditos)”.

Tradicionalmente, la Distribución ha sido una de las variables más descuidadas en el marketing financiero puesto que se creía que las posibilidades de acercamiento al cliente final pertenecían a las sucursales financieras, es decir, el problema de distribución se focalizaba en la decisión de localización y no en el problema de analizar las exigencias y necesidades de los clientes finales (Castelló, 2007).

Castelló, en su libro *Gestión Comercial de Servicios Financieros* relata que el entorno contemporáneo de la distribución de servicios financieros demanda una transformación y una nueva configuración de canales de distribución puesto que existen factores que cambian a través de los años y a los cuales se les debe prestar principal atención. Según el estudio de Embid, Dávil y Zorrilla (1998), estos factores responden a: 1) Cambio en el comportamiento de la clientela debido a los distintos movimientos geográficos y demográficos; 2) Cambios en los hábitos y cultura financiero por parte de los clientes; 3) Disminución de los márgenes del sector bancario; 4) Aparición de nuevas tecnologías, las cuales abren la posibilidad de crear nuevos canales de distribución.

En consecuencia, Castelló (2007) pone un antes y después en la distribución financiera, puesto que el proceso no culmina en acercar el producto al cliente, sino que debe ser el cliente adecuado; por tanto, se habla de un doble cambio en la distribución financiera: la oficina deja de ser el único canal monolítico de distribución, y se modifica el rol de la oficina bancaria tradicional hacia planteamientos más eficaces y modernos.

En referencia a eso último, este cambio en la distribución financiera se ve impulsado gracias al uso de la tecnología, la misma que ha ido más allá de ser sinónimo de eficiencia o eficacia puesto que se ha convertido en un elemento de cambio estructural en el sistema financiero puesto que permite la reducción de costes, desarrollar nuevos productos y mejorar el alcance de los servicios ofrecidos (De Frutos, 2004).

Sin embargo, esto último no quiere decir que un canal sea superior a otro, por el contrario, cada canal presenta fortalezas y limitaciones diversas, por ende, es necesaria una integración entre canales puesto que en el sector financiero conviven distintos tipos de clientes con diversificados requerimientos y necesidades. Por ende, la tendencia actual avanza hacia una distribución por segmentos de clientes con el soporte de una base de datos y nuevos sistemas de gestión y de incentivos adecuados a los equipos comerciales (Castelló 2007).

En este sentido, la firma Deloitte (2012) realizó un estudio donde clasifica los canales de las instituciones financieras en cinco grupos: Banca tradicional, ATMS, Banca telefónica, Banca Electrónica y Banca Virtual, los mismos que detallaremos a continuación.

2.2.1 Banca tradicional: agencias

Como menciona Castelló (2007), “la sucursal tradicional es el canal principal de distribución de las entidades financieros pues representa el lugar de encuentro de los Bancos y Cajas de Ahorros con los clientes y una fuente de información de datos primarios para la toma de decisiones” (Castelló ,2007; p. 239).

En este sentido, el aspecto que proyecta la oficina es una de imagen de fiabilidad, seguridad y estabilidad. Asimismo, la eficacia de las mismas depende de dos pilares fundamentales: Los puntos de venta y la fuerza de ventas. Los primeros hacen referencia a las oficinas físicas, en la misma que se lleva a cabo la distribución y por ende es importante la ubicación puesto que de la misma dependerá parte de su rentabilidad. Por otro lado, la fuerza de ventas es el personal encargado de ofrecer y brindar los productos y servicios, por ende, la capacitación que recibe es imprescindible, ya que debe conocer los aspectos técnicos y potenciar las habilidades comerciales que presente con el objetivo de lograr la confianza y fidelidad del cliente (Rivera & Más, 2015).

Para decidir acerca de la localización de las sucursales se exige tener un método lógico de acción para determinar la ubicación, la cual no es la única variable que debe adaptarse al tipo de clientela puesto que a esta se le suman los horarios, recursos humanos, configuración física y dispositivos de autoservicio (Castelló, 2007). Asimismo, la simple decisión de poner un local físico supone un crecimiento constante por parte de la entidad, ya que las actividades tienen que ser lo suficientemente elevadas para soportar los altos costes que requieren la apertura y mantenimiento de una oficina (Rivera & Más, 2015).

Como se mencionó, la apertura de oficinas fue por muchos años la forma habitual de competir de Bancos y Cajas de Ahorro puesto que veían a la proximidad física hacia los clientes como una ventaja competitiva:

Según un estudio realizado por Price Waterhouse (citado en Castelló, 2007, p. 240-241), las características de la red de oficinas se pueden sintetizar en las siguientes:

- La proximidad de la oficina continúa siendo un factor decisivo en la elección de proveedor financiera por el cliente
- A pesar del incremento del uso de los servicios bancarios mediante los nuevos canales de distribución, las oficinas conforman la auténtica línea de choque en el servicio comercial al cliente, y desempeñan un papel clave en estos aspectos: inician la relación con el cliente, resuelven problemas complejos y delicados del cliente, venden productos que fidelizan a la clientela, suministran servicios de valor añadido y actúan como principal interlocutor del cliente con la entidad y viceversa
- Representa un porcentaje muy elevado de la estructura de costes de una entidad financiera
- La mayor parte de la inversión crediticia es aprobada en la oficina

Asimismo, la estructura de redes comerciales puede adoptar tres posibilidades diferentes: Estructura clásica territorial, la cual se caracteriza por ser una estructura de canal

jerárquico, es decir, piramidal o vertical; estructura por productos, es decir, se centra en la especialización de los canales dirigidos a la oferta de exclusiva de determinados de productos; y, por último, la estructura por segmentos de clientela, la misma que utiliza la especialización de la red de oficinas enfocadas a los clientes (Castelló, 2007).

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el mercado es dinámico y los clientes en el mismo son cada vez más exigentes por lo que requieren más que la apertura de oficinas; por ello, la distribución monolítica abre paso a la multicanalidad, la cual no se limita a agregar nuevos canales, sino también en adoptar a la agencia física dentro del mix de distribución: “A medida que aumentan los costes y se intensifica la competencia, resulta más difícil apoyarse en un único sistema de distribución y la tendencia es crear “sistemas híbridos” en los que se combina la venta tradicional en sucursales con otros medios que permitan una mayor cobertura a un menos coste total” (Moriarty & Moran 1991 citado en Cubillo & Cerviño, 2008).

Esto último supone algunos cambios en papel que desempeña la oficina financiera, la cual si bien se centra en poder vender los productos a todos los segmentos, también debe presuponer introducir objetivos comerciales por gestor con el fin de medir los esfuerzos y resultados individuales de manera que las retribuciones variables compensen los resultados favorables. Asimismo, el director de la oficina financiera debe convertirse en un real gestor, el cual se caracteriza por captar y desarrollar el negocio, mantener un minucioso control de riesgos y mejorar la cuenta de resultados, para ello, debe tener un alto manejo de recursos humanos, sentido de negocio y capacidad para la empatía con los diversos clientes. Por último, el perfil profesional es otro punto sumamente importante puesto que debe tener como una principal característica la predilección hacia la gestión comercial. (Castelló, 2007).

Por tanto, la oficina financiera está en un constante cambio, el cual incide en diversas partes como la unidad de negocio, la especialización que se le da a los clientes según su tipo, el diseño de la estructura organizativa, la utilización de tecnología, el nuevo perfil profesional del director y trabajador, y, por último, la importancia permanente de la implicancia comercial.

2.2.2 Canales alternativos

Con los avances tecnológicos y comunicaciones, se ha producido una revolución en la distribución de productos y servicios financieros que ofrecen las entidades financieras a través de las oficinas tradicionales o mejor conocidas como agencias. Esto último, se materializa en los canales de distribución con soporte tecnológicos, los cuales se ven impulsados por dos razones principales: la demanda creciente por parte de los clientes puesto que los factores como rapidez, comodidad, libertad de horarios y ahorro de tiempo cobran importancia cada vez más, y las

motivaciones de las entidades financieras, las mismas que buscan la reducción de costos y la mejora del servicio que se le provee al cliente (Castelló, 2007).

Por tanto, los canales de distribución pueden ser físicos, en el cual se le otorga la prioridad a la red; virtuales, en el que se hace uso del canal electrónico; o mixtos, en el cual coexisten los físicos y electrónicos. No obstante, la gestión del cliente no debe centrarse en ser una exclusivamente de un canal puesto que hay que tener una visión del cliente como uno e integrado, en otras palabras, se debe apuntar a una visión comercial multicanal, ya que no hay un cliente sólo de internet u oficina (Castelló, 2007).

Por ende, la tecnología abre su paso de ser una herramienta útil a pieza clave en las estrategias empresariales. Por ello, son diversas las empresas que hoy en día apuestan por la innovación tecnológica con miras a un futuro con grandes beneficios y desafíos.

a. Cajeros automáticos

A lo largo de décadas anteriores, la influencia de las tecnologías de la información sobre las vías de contacto con la clientela en las cajas ha significado un continuo y fuerte desarrollo, tanto de automatización como del autoservicio y entre otras muchas consecuencias materiales de esto procesos, figura como de especial relieve la difusión de las tarjetas de débito y créditos, los cajeros automáticos y los terminales de punto de venta (De Frutos, 2004, pp. 90-91).

En este sentido, comenta Frutos (2004), que los cajeros automáticos nacieron con el objetivo de mejorar el servicio a los consumidores y ofrecerles la facilidad de retirar efectivo en diversos lugares y sin restricción de horario alguno puesto que una limitación identificada en la agencia es el tema de horarios establecidos.

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) ofrece el siguiente concepto:

Son dispositivos electrónicos que permiten a la empresa brindar determinadas operaciones y servicios para los que se encuentra autorizada conforme a la regulación vigente; están interconectados a sus oficinas y los usuarios de las empresas pueden operarlos mediante la utilización de tarjetas de crédito, de débito u otros mecanismos que requieran el empleo de claves secretas, firmas electrónicas o similares y que permitan identificar a sus respectivos titulares o usuarios, según el procedimiento establecido por la empresa, debidamente comunicado y aceptado por el cliente (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2013, p.11).

Por ende, para la instalación de los cajeros, las entidades requieren estar facultadas de emitir tarjetas de crédito y/o débito. Sin embargo, de alguna forma, este canal también tiene restricción geográfica, no obstante, lo tiene en menor grado que la oficina física.

b. Telefonía

Aquí se encuentran los servicios de banca telefónica, los mismos que consisten, como su nombre lo detalla, en prestar los servicios y productos a través del teléfono. Este canal presenta distintos beneficios como la practicidad para el cliente; no obstante, también tiene ciertas limitantes:

El canal telefónico también tiene soporte en todas las Cajas de Ahorros. Sin embargo, su uso como medio generalizado de acceso a la entidad no experimenta un gran crecimiento. Los clientes son más numerosos que en el canal Internet, pero el número de operaciones no experimenta los incrementos que podrían esperarse de la extensión generalizada del teléfono. El problema reside en la dificultad de organizar operativamente el “*contact center*” de forma óptima a un coste razonable, proporcionando al cliente una visión unificada de la entidad. En muchos casos el canal telefónico atiende venta de entradas, consulta de los puntos de la tarjeta, consultas de saldos, etc., pero no tiene conocimiento del comportamiento del cliente o de la actividad que este ha realizado previamente por otros medios (De Frutos, 2004, p.91).

Sin embargo, en las oportunidades, los servicios telefónicos permiten a las personas depositar y retirar fondos, hacer pagos sin necesidad de tener que trasladarse hasta la sucursal tradicional; asimismo, el horario nuevamente es más amplio y se acota aún más, pasando a la oficina física y al cajero automático, la restricción geográfica. Adicional a esto, hay que tomar en cuenta que el teléfono en este caso sirve para identificar al cliente, autorizar la transacción que desee realiza y permitir el inicio de operaciones que desee el usuario (Bilodeau, Hoffman & Nikkelen, 2011).

c. Canal electrónico

En este canal se encuentran los Servicios Bancarios por Internet, en el cual la entidad financiera no necesita la oficina física de por medio y se puede realizar distintas transacciones en cualquier momento y lugar puesto que este canal no presenta horarios. Asimismo, se debe tener presente que la plataforma virtual debe ofrecer una facilidad de acceso, una adecuada variedad de productos, agilidad en realizar las transacciones y un soporte al tratar problemas que aparezcan. Castelló (2007), agrupa una serie de oportunidades y riesgos que presenta este canal. En el primer grupo se presentan la reducción de costes operativos para la entidad, el aumento de la oferta de productos y servicios que se ofrecen y también una nueva manera de personalizar las relaciones

e incluso aumentar el número de clientela; por el lado de los riesgos, estos responden a los altos costes que le corresponden a una inversión tecnológica, disminución de la inercia de los clientes y una posible canibalización.

d. Canal Móvil

En este apartado, se encuentra la banca móvil, la cual se ha ido convirtiendo en un canal más popular puesto que en el mundo más de 2,000 millones de personas cuentan con un teléfono celular (Castelló, 2007).

Esta última tiene como principal ventaja la democratización de acceso a la información por ende, la adopción, en algunos mercados, se puede dar con rapidez y tener altos grados de aceptación. Este tipo de servicios facilita la vida de los clientes puesto que les permite realizar transacciones en las localidades donde se encuentren y no limitan el monto a un mínimo, por tanto, les da el poder de administrar sus ingresos y gastos:

Los servicios de transferencias y almacenamiento de valores que se proporcionan a través de la plataforma digital para transacciones y los datos generados a partir del uso de los clientes permiten a los prestadores ofrecer nuevos servicios financieros adaptados a las necesidades de los clientes. La inclusión financiera digital también puede reducir el riesgo de pérdida, robo y otros delitos financieros a los que se prestan las transacciones en efectivo, así como los costos vinculados con este tipo de operaciones. En última instancia, puede fomentar el crecimiento económico al permitir la acumulación de activos, y en el caso específico de las mujeres, puede incrementar su participación en la economía (Grupo de Investigación para el Desarrollo del Banco Mundial, Alianza Better than Cash y Fundación Bill & Melinda Gates 2014 citado en Lauer y Liman, 2015, p. 1).

Asimismo, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) realizó un estudio en el año 2013 teniendo como fenómeno a analizar la telefonía móvil, la misma que identificó como una vía para la inclusión financiera, lo cual se abordará más detalladamente más adelante; no obstante, en líneas generales, una primera acción para lograr este cometido es aumentar los canales ofrecidos y la telefonía móvil cumple este rol: “Dentro de estas alternativas, el desarrollo de la banca móvil, y el dinero electrónico, ha venido mostrando resultados alentadores en varios países en desarrollo, incorporando segmentos amplios de la población ofreciéndoles canales y puntos de atención más accesibles, adecuándose a sus estilos de vida y negocios “(Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2013, p. 1).

Por otro lado, el servicio móvil se puede brindar a través de mensajes SMS o algunos aplicativos desarrollados por la entidad, los cuales se pueden visualizar y descargar en los teléfonos inteligentes. El beneficio del servicio por SMS es que este es gratuito y se puede acceder

a través de celular simples que no estén necesariamente ligados a un operador específico; por el lado de las aplicaciones, generalmente la entidad permite descargar gratuitamente el aplicativo. Estos últimos generalmente cuentan con funciones como consultar saldos y movimientos, realizar transferencias, localizar las agencias, agentes y cajeros, e incluso recargar celulares (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2013).

e. Cajeros corresponsales

Este canal no se menciona en el estudio de Deloitte (2012), no obstante, diversos autores resaltan la importancia, la creciente expansión de los agentes financieros y su inclusión en la estrategia multicanal: “Este modelo de distribución incluye la red de oficinas, la red de cajeros automático, la banca online, la banca móvil y, en los países en los que regularmente lo permite, la red de corresponsales no bancarios” (García y Analistas financieros, 2009, p. 58).

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria los define de la siguiente manera:

Los corresponsales no bancarios son establecimientos comerciales que ofrecen servicios financieros básicos bajo el nombre de un banco, convirtiéndose así en puntos de acceso al sistema financiero formal. Los establecimientos presentan una gran variedad (tiendas de alimentación, gasolineras, servicios postales, farmacias, etc.), pero deben ser tiendas físicas cuya actividad principal conlleve el manejo de efectivo. En su versión básica, solo llevan a cabo operaciones transaccionales (depositar y retirar dinero y pagar recibos) pero en otros casos actúan como canal de distribución de productos de crédito, ahorro y seguros. Este modelo de negocio permite que los bancos sirvan a clientes de renta baja gracias a unos canales de acceso económicos. En zonas en las que las sucursales bancarias están lejos de los hogares, los corresponsales no bancarios agrupan las necesidades de efectivo de todos los clientes y reducen el número de viajes al banco. Además, puesto que los depósitos y los reintegros se compensan en la caja del agente, también se reduce la cantidad total de efectivo que tiene que transportarse a la sucursal bancaria. Por tanto, el modelo de negocio de corresponsales no bancarios genera eficiencia económica (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2013, p. 13).

Así, el objetivo de instalar estos canales de distribución es generar una conexión entre la entidad y los clientes que viven en localidades alejadas, con el fin de no perder representación, pero también de ahorrarse dinero en la apertura de nuevas oficinas.

Como en los diversos canales, este cuenta con debilidades y puntos a favor; las primeras se deben a la dificultad que puede presentar el agente financiero en comprender a la totalidad los productos y servicios que oferte la entidad o que este canal no constituye una fuente sólida de ingresos por lo que puede haber desinterés por parte del agente; por otro lado, los puntos a favor

son el ahorro de costes hacia la entidad al evitarse apertura una oficina física y la garantía de representación que posee en la plaza en la cual está el agente (Ortega, 2001 citado en Castelló, 2007).

3. Calidad del servicio

La calidad del servicio es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y como elemento diferenciador en la provisión de un servicio. Así, ante el inminente acrecentamiento de la competencia y la especialización de diversos servicios, la calidad en la entrega del servicio es una de las pocas estrategias o atributos que son difíciles de copiar por la competencia. Como mencionan Donely et al.(1989), la calidad en el servicio se ha constituido como la ventaja competitiva más poderosa e importante con la que se puede generar valor en una organización.

Asimismo, Gonzáles (2015) señala que la calidad del servicio es una evaluación de la calidad desde la percepción que tienen los clientes. Estos comparan el servicio que esperan con las percepciones que finalmente tienen. Por ello, la calidad será siempre percibida por alguien. Por otro lado, Duque (2005) indica que la calidad percibida contiene un nivel de abstracción mucho más alto que otros atributos de un producto en específico.

Por otro lado, diversas investigaciones señalan que las dimensiones del servicio no son importantes de igual manera para los usuarios. De esta manera, ello junto con la data externa de las organizaciones deberían ser base para la mejora del servicio (Llórens, 1995).

Sin embargo, la calidad no solo es tomada como un concepto añadido al servicio. Otros autores como García (1998 citado en Fernández, 2009), indican que la calidad se debe mirar como una calidad total para las organizaciones. Ella deberá satisfacer o superar las expectativas de los clientes con eficiencia económica. Es importante el uso de un mismo proceso y la búsqueda de diferentes herramientas y técnicas en busca de la mejora

Del mismo modo, la calidad del servicio en la banca ha pasado a ser un tema estratégico para los bancos, donde para productos tan poco diferenciados se debe recurrir a entregar un servicio acorde a lo esperado por el cliente. Por ello, las organizaciones en el sector bancario buscan la esmerada y correcta entrega de calidad del servicio, para ello, deben tomar en cuenta y perseguir la satisfacción de los clientes, sin embargo, no deben perder de vista el trabajo conjunto que debe realizar cada organización (Bustos, Florez & Dávila, 2007). Además, Llórens (1995) señala que la medición de los servicios, ayudará a las empresas a asignar recursos de manera más efectiva.

De acuerdo a Gonzáles (2015), debido a la importancia prestada a la calidad del servicio, por las entidades bancarias, tales se han centrado en generar investigaciones para construir

modelos para poder medirla y conocer las dimensiones de tal. El objetivo de ello, siempre, recae en mejorar la calidad del servicio que se ofrezca.

Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos. La orientación al cliente es un elemento crítico, puesto que este es activador en materia de servicio. Dada su demanda es que dichos procesos se realicen, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan. (González, 2015).

En la actualidad, no solo los bienes, sino también los servicios tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que deberán igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han tenido de ellos (Bustos et. al, 2007).

3.1. Satisfacción del cliente

Durante las dos décadas pasadas, se ha dedicado una considerable atención a la satisfacción del cliente como un determinante potencial de la lealtad del cliente (Fornell 1992; Oliver 1999, citado en Bustos et. al 2007), pero exceptuando unas pocas ocasiones, la satisfacción total del cliente es la clave para asegurar su lealtad y generar una relación rentable de largo plazo (Jones & Sasser 1995, citado en Bustos et. al, 2007).

Si bien satisfacción y servicio de calidad han sido conceptos que son similares y por ello los confunden o los toman como sinónimos, lo cierto es que uno es causa del otro. En este sentido, la calidad de servicio debe tomarse como antecedente a la satisfacción (Cronin & Taylor 1992; Anderson & Sullivan 1993, 1994; Taylor & Baker 1994; Leunissen, Prevo & Roest 1996; Lloréns 1996; Bigné, Moliner, Vallet & Sánchez 1997; Yavas, Bilgin & Shemwell 1997; Jamal & Nasser 2002; Lassar, Manolis & Winvsor 2000, citados en Bustos et. al 2007).

“El estudio de la satisfacción del cliente, tanto desde un punto de vista conceptual como de medición operativa, contribuyen a avanzar en el conocimiento, pero la falta de coincidencia en la conceptualización de la satisfacción supone para los investigadores cierta dificultad a la hora de seleccionar una definición adecuada, desarrollar medidas válidas y comparar e interpretar los resultados empíricos” (Peterson & Wilson 1992; Giese & Cote 2000 citado en Bustos et. al, 2007, pp. 111).

Por ello, el cliente forja las expectativas que tiene de un producto o servicio de acuerdo a cuatro factores: lo que escucha de otros consumidores, las propias necesidades, experiencias previas con productos o servicios similares y la comunicación externa que realizan diversos proveedores (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1993 citado en Fernández 2009). De finalizar esta

operación, ha cubierto sus necesidades, se encuentra satisfecho o muy satisfecho, será un servicio de calidad y así lo percibirá el consumidor. En caso no ocurra así, el servicio no será de calidad (Fernández, 2009).

En este sentido, el punto de encuentro entre el consumidor y el servicio da una oportunidad al proveedor del servicio para reforzar la percepción general de la calidad del servicio por el consumidor, generar una buena opinión y provocar la repetición de la compra (Bitner, 1990; Bitner & Huber citado en Martínez & Martínez, 2009).

3.2. Percepción del consumidor

Para lograr que las percepciones del cliente sean realmente una brújula en el mejoramiento continuo de cualquier producto/servicio, la clave consiste en cumplir o superar las expectativas de calidad en la oferta. Estas expectativas se forman por experiencias pasadas, las necesidades personales, recomendaciones verbales de allegados o la publicidad de la empresa, los expertos consideran que en dependencia del conocimiento que posean sobre las prestaciones del servicio/producto, el cliente se crea cuatro niveles o escalas de valor que representan el efecto que el producto/servicio causa sobre ellos (Garza, Abreu & Badii, 2008). Además, Serrantes y Cañedo (2013) indican los siguientes niveles que representan los servicios:

- Básico: Son aquellos atributos más simples con los que debe contar un producto o servicio para ser útil para los usuarios.
- Esperado: Son aquellos atributos que los usuarios desean recibir de un producto o servicio. Estos atributos se dan por implícitos.
- Deseado: Son atributos que no siempre se recibirán en un servicio o producto, pero que los usuarios lo valoran.
- Añaden valor: Son atributos que incrementarán el valor para el cliente. Se convertirán en características deseadas.

De esta manera, el cliente a futuro, optará por un proveedor y después de recibir el servicio lo compara con el esperado, finalmente se podrá reconocer tres niveles de satisfacción (Serrantes et. al 2013):

- Caso 1: Percepción inferior a la Expectativa: En este nivel existe insatisfacción y de esta manera existirá una negativa hacia el producto o servicio que se le brinde
- Caso 2: Percepción igual a la Expectativa: En este nivel existe satisfacción por parte del usuario que le generará conocimiento de la calidad del servicio o producto.

- Caso 3: Percepción superior a la Expectativa: En este nivel, el usuario considerara que el producto o servicio es de alta calidad.

Medir la percepción del cliente externo es un recurso útil para la mejora continua, impulsa el trabajo de equipo, la toma de decisiones sustentadas en información confiable y oportuna, priorizando sus necesidades y satisfacción, por lo que medir la percepción del usuario es un trabajo que no termina nunca (Milina & Rivera, 2011).

Por otro lado, García (1998 citado en Fernández 2009) señala que en todo el proceso de prestación de servicios financieros intervienen los factores técnicos, entendidos como el soporte físico y tecnológico que posibilita la relación financiera entre proveedor y cliente.

En el entorno actual, lleno de competitividad empresarial, las entidades bancarias deben lograr la ventaja competitiva basada en las tecnologías de la información (Larrán & Muriel, 2004, citado en Bustos et. al., 2007). Por ello, a medida que avancen las tecnologías, la entidad debe perseguir avanzar en la automatización de los servicios (Bustos et. al, 2007).

Barroso (1995) señala que es de suma importancia generar valor en el encuentro con el cliente ya que esto mantiene la lealtad hacia la empresa (citado en Miguel y Flórez, 2008). Sin embargo, Jacoby y Jaccard (1981) señala que no siempre la satisfacción de los clientes se refleja en comportamientos positivos, algunos a pesar de encontrar satisfacción no se muestran leales consumidores (citado en Miguel y Flórez, 2008).

Un servicio se nutre de los beneficios. Cada equivocación se añade al coste del sistema de oferta de servicio, desde tiempo extra de trabajo para enmendar errores, hasta ampliación de las líneas telefónicas y el personal para atender quejas de los clientes. Si las operaciones se realizarán correctas la primera vez se podría dedicar más tiempo del personal a ventas o servicios extras. Además, los errores provocan descontento en el cliente y el que este pueda llegar a dejar de serlo (Fernández, 2009, pp.153).

3.3. Modelos de medición de la calidad del servicio

El desarrollo de modelos para la medición de la calidad del servicio ha sido abordado por diversos autores a través de diferentes enfoques. Torres y Vásquez (2015) hacen un buen ejercicio al realizar un análisis y caracterización de los diversos modelos de medición de la calidad que han sido desarrollados y puestos en práctica a través de los últimos 40 años.

En ese sentido, dando un breve repaso por las diferentes teorías propuestas podemos identificar que los estudios más relevantes en este campo fueron los desarrollados por Donabedian (1966), Grönroos (1984), Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985,1988); Cronin y Taylor (1992),

Cronin y Brady (2001) y Martínez y Martínez (2009). A continuación se discutirán dichos modelos de medición.

Donabedian fue uno de los primeros en conducir investigaciones sobre la calidad del servicio. En este caso su aproximación fue en el sector salud y sus contribuciones giran en torno al dimensionamiento de la estructura, el proceso y los resultados de la provisión de un servicio. Como estructura, describe todo lo relativo a la atención del personal y la estructura física de los centros donde se provisionan los servicios. Respecto a los procesos, hace referencia a la transacción misma del servicio, entendiéndola como las acciones donde hay relación entre los pacientes y personal de la entidad. Finalmente, los resultados son entendidos como la situación del paciente luego de la intervención médica, impactando en su percepción sobre el servicio (1966).

Por otro lado, Grönroos (1984) considera que hay dos dimensiones dentro de la calidad del servicio, la calidad técnica y la calidad funcional. La parte técnica hace referencia a los resultados del servicio provisto, mientras que la calidad funcional se refiere a la forma en la que el proceso fue desarrollado. Nuevamente podemos observar el interés de los investigadores de la época en dos cuestiones principales, en cómo se lleva a cabo el servicio (proceso) y cuál es el resultado del mismo y por consecuencia la percepción del consumidor respecto a éste.

En el primer modelo de Parasuraman et al. (1985), los autores reconocen la falta de investigación y desarrollo de herramientas fiables para medir la calidad del servicio. En ese sentido, proponen un modelo multidimensional de 10 categorías que son los determinantes de la calidad del servicio. Estas variables fueron: Sensibilidad, Confianza, Competencia del proveedor del servicio, Acceso, Cortesía, Comunicación, Credibilidad, Seguridad, Entendimiento de quien provee el servicio y Tangibilidad del servicio. Asimismo, brinda el primer acercamiento conceptual a lo que denominan las brechas entre las expectativas y la percepción del consumidor las cuales son cinco.

La primera de ellas establece la existencia de una brecha entre el servicio esperado por el consumidor y la percepción de la gerencia respecto a las expectativas del consumidor. La segunda brecha está determinada cuando el proveedor del servicio entiende las expectativas del consumidor, pero no puede llegar a cumplirlas o sobrepasarlas por diversos factores como personal capacitado, recursos, tiempo, etc. En tercer lugar, encontramos que a pesar que los proveedores del servicio tengan especificaciones del nivel de servicio a brindar, no necesariamente pueden brindar un desempeño óptimo en la provisión del servicio, pues generalmente los servicios involucran un alto componente del desempeño del personal, la cual es una variable sobre la cual se tiene un mínimo control. La cuarta brecha está determinada por la

publicidad y comunicación externa que informa y publicita el servicio frente a los consumidores. El mostrar una propuesta de valor o un servicio que posteriormente no pueda ser brindado de la manera en la que se promocionó genera una brecha frente al servicio esperado y la percepción que se llevará el consumidor luego de recibido el servicio. Finalmente, la última brecha se refiere específicamente a la diferencia de la percepción del servicio frente a las expectativas formadas a priori del mismo. De acuerdo a los estudios empíricos de los autores, la excelencia se alcanza cuando un servicio sobrepasa las expectativas que se tenían sobre este.

Posteriormente, Parasuraman et al. (1988), simplificaron el modelo de las diez dimensiones a solo cinco, alegando que algunas dimensiones se encontraban inmersas en otras y había cierto grado de duplicidad en las mismas. Las dimensiones o variables que sistematizaron fueron la de Sensibilidad, Seguridad, Tangibilidad, Confiabilidad y Empatía. A partir de estas 5 dimensiones los autores elaboraron una herramienta denominada Service Quality (SERVQUAL) compuesta por 22 proposiciones o afirmaciones y medidas a través de una escala de Likert de siete puntos.

Esta herramienta estaba conformada por dos partes: la primera medía todas las expectativas que tenía el usuario respecto del servicio a recibir, mientras que la segunda medía la percepción que se formaban luego de haber recibido el servicio y se identificaban las brechas y el nivel de las mismas respecto a la percepción y expectativas de los consumidores. En ese sentido, la herramienta estaba compuesta por un total de 44 ítems.

Posteriormente, si bien el modelo SERVQUAL ha sido uno de los más populares en ser aplicado por los investigadores académicos, también ha recibido críticas especialmente debido a la extensión del cuestionario y a la poca predictibilidad del modelo (Cronin & Taylor, 1992). En ese sentido, el modelo SERVPERF parte como una crítica a las falencias del modelo SERVQUAL y es defendido por sus autores debido a que brinda mayor predictibilidad en base a la satisfacción del cliente respecto a las percepciones que tiene sobre las cinco dimensiones establecidas por Parasuraman y sus colegas. Dicho modelo se detallará a mayor profundidad en líneas inferiores.

Brady y Cronin (2001) establece que su modelo tiene dimensiones primarias de la calidad del servicio denominadas interacción, ambiente y resultado; asimismo, estas tres dimensiones tienen tres subdimensiones. Básicamente lo que muestra el modelo es que los consumidores forman su percepción respecto al servicio en base a la evaluación del desempeño del servicio a múltiples niveles y a una combinación de los mismos para llegar a la calidad del servicio. Sin embargo las principales críticas al modelo son las desarrolladas por Martínez y Martínez (2010 citado en Torres & Vázquez, 2015), pues mencionan que dicha conceptualización encuentra

contradicciones respecto a la multidimensionalidad de su naturaleza, específicamente a las dimensiones y subdimensiones.

3.3.1 Modelo *SERVPERF*

Como se mencionó anteriormente, este modelo fue desarrollado por Cronin y Taylor (1992) y nació como una crítica al modelo SERVQUAL desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988). El modelo SERVPERF ha sido ampliamente defendido y numerosos estudios empíricos han validado la utilidad y pertinencia de esta herramienta para medir calidad del servicio.

En ese sentido, este modelo sugiere que la actitud de un individuo hacia un servicio estará determinado por la importancia ponderada sobre el desempeño de dimensiones específicas del servicio brindado (Cronin & Taylor, 1992). Asimismo, determinaron que la evidencia empírica de diversos estudios era sólida respecto a que utilizar solo la percepción del servicio era suficiente para medir la calidad del servicio.

En consecuencia con lo anterior, los autores mencionan que emitir un juicio respecto a la calidad de un servicio recibido, se da como consecuencia a la evaluación del desempeño del servicio. Los principales hallazgos y conclusiones del modelo son descritos a continuación:

- Reducen en 50% el número de ítems a ser evaluados en el cuestionario.
- Sugiere que la calidad del servicio es un antecedente a la satisfacción del consumidor y que ésta última ejerce una fuerte influencia para la compra recurrente.
- Brinda evidencia empírica de que las dimensiones a evaluar pueden variar de acuerdo a diferentes industrias.
- La percepción se forma luego de haber obtenido el servicio y está íntimamente ligada a la calidad del servicio.

Las cinco dimensiones del SERVPERF parten del trabajo desarrollado en el SERVQUAL las mismas que se detallan en la tabla 1. Cabe resaltar que los 22 ítems del cuestionario están distribuidos y relacionados con las cinco dimensiones que mide el modelo: Confiabilidad, Seguridad, Confianza, Empatía, y Sensibilidad, pero se adecúan a la naturaleza de las diversas industrias o sectores que se estén evaluando. Así, Cronin y Taylor (1992) mencionan que “los ítems que definen la calidad del servicio pueden ser diferentes entre una y otra industria” (Cronin & Taylor 1992, p.65). Sin embargo, las cinco dimensiones se mantienen vigentes en la actualidad.

Tabla 1: Dimensiones de la calidad del servicio

Confiabilidad	Refiere a que la entidad proveerá un servicio de manera adecuada y que lo cumplirá acuerdo a las condiciones ofrecidas. Asimismo, el usuario debe encontrar un servicio que se adecúe a sus necesidades y que enriquezca su experiencia de la manera más simple posible.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza y seguridad en sus usuarios. Asimismo, implica la seguridad del entorno que rodea a la provisión del servicio.
Tangibilidad	Facilidades físicas, equipamiento, apariencia física del personal y demás condiciones que influyan en la percepción del cliente a través de sus sentidos.
Empatía	Diferenciación del servicio y énfasis de la entidad por proveer un servicio personalizado y adecuado para sus usuarios lo que conlleve a generar una relación de confianza y empatía con la entidad.
Sensibilidad	Habilidad para prestar el servicio de manera confiable y adecuada de acuerdo a lo ofrecido en la propuesta de valor y la comunicación que se brindó al cliente para optar por el servicio.

Adaptado de: Cronin & Taylor (1992)

Como se mencionó, diversos estudios empíricos en la actualidad siguen tomado como base teórica este modelo para poder evaluar la calidad del servicio en diversas industrias. Por ejemplo, el conducido por Krystyna (2016) en la industria de transportes en Brasil y el de Ibarra y Casas (2015) en la industria de Telefonía en México, entre otros.

Asimismo, diversos estudios empíricos fueron llevados a cabo para la industria financiera y microfinanciera utilizando este modelo por considerarlo el más apto para medir la calidad del servicio. Así, tenemos los estudios de Dewan y Mahajan (2014), quienes determinaron que existían variaciones significativas en la percepción que tenían sobre un banco determinado de acuerdo a diversas variables demográficas, especialmente grupos etarios y nivel de ingresos. Asimismo, Al Muala (2016) hizo un diagnóstico del servicio en la banca comercial en Jordania identificando que Seguridad y Sensibilidad fueron los atributos que impactaban más en la satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, el estudio Kumbhar (2011) puso en evidencia que hay una fuerte relación entre la percepción de canales alternativos y la satisfacción de los usuarios frente a los mismos en la industria financiera. Asimismo, Gupta y Khanan (2016) determinaron que el uso de Cajeros Automáticos estaba influenciado por grupos etarios y que diversas variables demográficas tenían influencia en cada tipo de Canal Alternativo.

De acuerdo a lo mencionado, las variables y proposiciones evaluadas en las cinco dimensiones de la percepción varían de industria a industria y se adaptan de acuerdo a la naturaleza del fenómeno investigado. Por ello, el modelo SERVPERF más óptimo para esta investigación está inspirado en el modelo de Bin, Shohrwardhy y Hassan (2016) quienes investigaron la calidad del servicio y la percepción de los clientes respecto a los Canales de

Distribución Alternativos en diversos bancos en Bangladesh y cuya evaluación puede ser apreciada en la tabla 2.

Entre sus principales hallazgos encontraron que visibilidad, disponibilidad, confidencialidad, facilidad de acceso y simplicidad en el uso; fueron los factores más valorados por los usuarios de dichos canales. Asimismo, como conclusiones establecieron que no basta con hacer el sistema simple e interactivo, sino también desarrollar sistemas más seguros y que brinden mayor confianza a los usuarios. Finalmente, determinaron que las gerencias de las organizaciones deberían prestar mayor atención en el desarrollo de aquellos ítems en los que se identificó una percepción baja o negativa por parte de los usuarios que identificaron.

Estos estudios servirán como referencia para el desarrollo de la presente investigación, pues sus resultados y experiencias nos permitirán abordar de mejor manera el problema de investigación y el desarrollo práctico del mismo.



Tabla 2: Dimensiones de la calidad del servicio en canales alternativos de distribución

Confiabilidad
Rapidez para acceder al servicio y conveniencia Confianza y comodidad en el uso Facilidad y simplicidad en el uso Fondos disponibles cada vez que se requiere una transacción
Seguridad
Rapidez en la transacción y el sistema Preferencia en su uso a pesar de otras opciones tecnológicas Servicio deseable Seguridad independientemente del tipo de transacción Efectividad en el manejo del sistema
Tangibilidad
Disponibilidad del servicio Atractivo del canal Interfaz del canal con el usuario Diseño exterior Instrucciones claras y sencillas
Empatía
Conducta sofisticada Respuesta adecuada para aprender más del canal Entorno favorable (uso por parte de entorno cercano) Ubicación conveniente Transacciones con terceros (entidades)
Sensibilidad
Común para todos (No hay barreras para el aprendizaje del canal) Ahorro en costos como incentivo Disponibilidad mínima de efectivo Adecuado al ritmo de vida del usuario

Adaptado de: Bin et al. (2016)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. El sistema financiero en el Perú

En un sistema de intermediación financiera hay instituciones que canalizan los excedentes y recursos de personas naturales o jurídicas (superavitarios) a otras personas que lo requieran (deficitarios). A diciembre del 2015, el sistema financiero peruano está compuesto por 61 empresas y cuenta con activos equivalentes a S/.392, 2 mil millones (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2015). Los actores que lo conforman son las empresas bancarias, las empresas financieras, las instituciones microfinancieras no bancarias y empresas de arrendamiento financiero.

Las empresas bancarias explican el 91.48% de las colocaciones en el sector, en tanto las empresas financieras e instituciones microfinancieras no bancarias (CM, CRAC y Edpyme) representan el 2,84% y el 5,54% del total de activos, respectivamente (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2015).

Asimismo, de acuerdo a un estudio realizado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2014 citado en FEPCMAC 2015), el 95% de los ciudadanos del quintil con menor ingreso familiar no tienen acceso al sistema financiero bajo ningún concepto, es decir, ni a través del crédito ni el ahorro. Según el mismo estudio, las razones de esta exclusión respondían principalmente “a la calidad de acceso (dispersión de canales, elevado costo transaccional), a la asequibilidad de los productos financieros (requisitos, saldos mínimos o condición de uso de tarjetas para operaciones de ahorro) y, en especial, a la lejanía o exclusión de las poblaciones más distantes de las zonas urbanas” (2014 citado en Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 2015, p.6).

Por ello, diversas instituciones del sistema por iniciativa privada o en coordinación conjunta con diversos organismos del Estado u organismos internacionales, innovan y buscan los medios para llegar de manera más eficiente a sus usuarios y potenciales usuarios, así como buscan medios cada vez más accesibles y menos costosos tanto para los clientes como para la entidad.

2. El sistema microfinanciero en el Perú

Las microfinanzas, entendidas como la provisión de servicios financieros a personas pobres de modo sostenible (Balkenhold & Valazza, 2011, p.3) tienen una historia exitosa en el Perú. Una muestra de ello es que, a la fecha, hemos liderado el ranking de mejor entorno para las microfinanzas, elaborado por el Economist Intelligence Unit por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). “En el Perú, el sistema microfinanciero está constituido por una combinación de bancos, ONGs, Edpyme, cajas rurales cajas municipales y cooperativas de crédito” (Conger, Inga & Webb, 2009, p.14).

De acuerdo a cifras de la SBS a diciembre del 2015, dentro del sistema microfinanciero no bancario, las CMAC's tienen una participación de 86.5% seguidas de las Edpymes y de las CRAC's con 10.7% y 2.7% respectivamente. A continuación, detallaremos las diferencias entre éstas de acuerdo a lo recopilado por los autores antes mencionados.

Tabla 3: Tipos de instituciones microfinancieras en el Perú

Bancos	Instituciones reguladas que ofrecen servicios financieros múltiples. Además de ofrecer servicios de depósitos, los bancos empezaron a prestar a la pequeña y microempresa en los años 80, y hoy alguno de los bancos más importantes participa en este sector. Mibanco, fundado en 1998, es un banco especializado en la atención a las microempresas.
Empresa financiera	Estas instituciones reguladas no ofrecían cuentas corrientes hasta 2009, pero sí la mayoría de los demás servicios bancarios generales. En la práctica solo dos empresas financieras o decían servicios especializados para la microempresa a junio de 2009.
Cajas municipales	Una caja es una institución regulada de propiedad del gobierno municipal, pero no controlada mayoritariamente por éste, que recibe depósitos y se especializa en los préstamos a la pequeña y microempresa. Las cajas empezaron como casas de empeño locales en 1982. Desde 2002, están autorizadas a operar en cualquier lugar del país y ofrecen muchos de los servicios bancarios.
Cajas rurales	Son instituciones reguladas que están autorizadas a recibir depósitos y ofrecer todo tipo de préstamos, pero no están autorizadas para manejar cuentas corrientes. Las cajas rurales fueron creadas en 1992 como instituciones especializadas dirigidas a servir a la agricultura. En la práctica, desde sus inicios han ofrecido servicios financieros a la agricultura, al comercio y a los servicios en áreas urbanas, y a los negocios agrícolas. Desde este siglo las cajas rurales diversificaron sus operaciones e incluyeron a las pequeñas y microempresas.
Edpyme	Es una institución regulada no bancaria, especializada en otorgar préstamos a la pequeña y microempresa y que no recibe depósitos. La mayoría de las Edpymes nacieron como ONG microfinancieras y luego a fines de los años 90 se convirtieron en instituciones reguladas.
Cooperativas de ahorro y crédito	Son asociaciones supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep). Las cooperativas están autorizadas a recibir depósitos y hacer todo tipo de préstamos a sus miembros

Fuente: Conger et al. (2009)

3. Inclusión financiera en el Perú

Uno de los principales objetivos del Banco Mundial (BM) es la erradicación de la pobreza extrema para el año 2030. De acuerdo a algunos datos del BM, más de dos mil millones de personas, o el 38% de la población adulta, no cuenta con acceso a servicios financieros formales. Además, es mayor el número de personas en situación de pobreza que no tienen acceso a una cuenta bancaria debido a los costos, distancias o complejos requisitos para poder abrir una cuenta (Banco Mundial, 2015). En ese sentido, la inclusión financiera es un factor clave para el desarrollo económico de la población en un Estado.

La Inclusión Financiera es un medio para mejorar la eficiencia en los mercados financieros y por ende un vehículo para el crecimiento económico. Este proceso debe realizarse de manera responsable, a fin de salvaguardar la integridad del Sistema

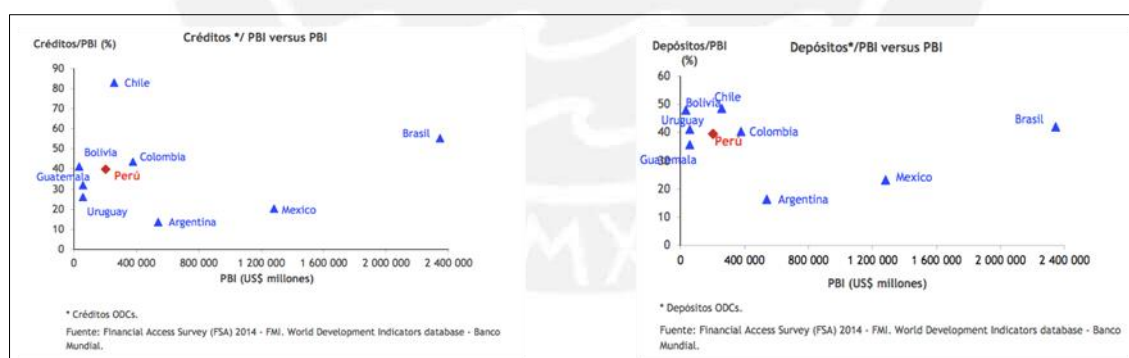
Financiero y la proporcionalidad del marco regulatorio entre los riesgos de la innovación de productos y servicios financieros y las necesidades reales de la población. De esta manera, incluir responsablemente a las personas permitirá que puedan gozar de los beneficios de emplear productos y servicios financieros a lo largo de su vida (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2015).

Por ello, la definición que adoptaremos para inclusión financiera será la brindada en la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENIF); en ella se la define como “el acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, p.15). Asimismo, se definen tres pilares básicos para el desarrollo de la ENIF:

- Acceso: Cobertura geográfica y desarrollo de Canales Alternativos
- Uso: Revertir la desconfianza y desconocimiento sobre las instituciones
- Calidad: Productos y servicios que se adecuen a las necesidades de los usuarios

De acuerdo al último reporte de la SBS sobre inclusión financiera en el Perú, nos encontramos a mitad de tabla tanto en créditos y depósitos en relación al PBI a nivel Latinoamérica. Nuestra relación de créditos respecto a PBI se ubica cerca de 40% al igual que los depósitos respecto al PBI. En ese sentido, diversas instituciones juegan un rol fundamental para generar mayor inclusión en nuestro país.

Figura 1: Créditos y depósitos respecto a PBI en la región latinoamericana



Fuente: SBS-Superintendencia de Banca y Seguros (2015)

En el Perú, la pobreza se redujo de 30.8% en el 2010 a 21.8% en el 2015. Además, el mercado de intermediación financiera tuvo un dinamismo importante, el ratio de créditos sobre PBI se incrementó de 28% a 39.9%, mientras que el ratio de depósitos se incrementó de 31.3% a 38.6%. Por otro lado, entre el 2010 y el 2015 se incorporaron al sistema financiero 1.6 millones de nuevos deudores y el porcentaje de adultos con acceso al crédito se incrementó de 25% a 31%.

Finalmente, cerca de 563 mil micro y pequeños empresarios fueron incorporados al sistema financiero (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2015).

Sin embargo, es importante observar la concentración financiera por departamentos. Podemos ver que el mayor porcentaje de tarjeta habientes lo tiene Lima con un 47%, mientras que aún tenemos regiones con porcentajes marcadamente bajos y donde justamente tenemos los niveles más elevados de concentración de pobreza como Huancavelica, Amazonas, Apurímac y Ayacucho con 0.7%, 1.5%, 3% y 4% respectivamente.

Figura 2: Evolución de número de deudores y tarjeta habientes por departamento



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2015)

Por ello, es importante entender el rol de las microfinancieras para la inclusión financiera como lo hace mención la web de la SBS:

Esta mejora en el alcance y uso de los servicios financieros ha sido acompañada de una mayor profundización de estos servicios, a través de la incorporación al sistema financiero de clientes con menores ingresos. En este proceso han tenido un importante rol las entidades microfinancieras, las cuales presentan una mayor participación en dichos segmentos a diferencia de las empresas bancarias y financieras. Mientras que a diciembre de 2015, estas últimas concentraron el 5,9% de los créditos totales y 4,4% de los depósitos en los quintiles más pobres (1, 2 y 3), las entidades microfinancieras destinaron el 46,5% del total de créditos y captaron el 18,9% de los depósitos en dichos segmentos (Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones, 2015).

En ese sentido, las IMF cumplen un rol fundamental para la inclusión financiera y la democratización del crédito en el Perú, lo cual permite mayor accesibilidad a los servicios financieros debido a que éstas están orientadas a tener una mayor cobertura en las zonas más alejadas y con productos orientados a atender de manera más adecuada a los usuarios.

Bajo este contexto, la forma de distribución de dichos productos y servicios cumple un rol fundamental para el desarrollo de las instituciones, el cumplimiento de sus metas y la conveniencia para sus clientes.

4. El Sistema de cajas municipales de ahorro y crédito del Perú

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú tienen un rol preponderante en el desarrollo económico de las regiones y lugares más alejados del Perú. Aprobada su creación el 14 de mayo de 1980, contribuyen a la democratización del crédito y al uso de servicios financieros a la población bancariamente excluida. El sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú está conformado en la actualidad por 11 entidades¹. Ellas están organizadas, agrupadas y representadas por la FEPCMAC, la cual goza de autonomía económica, financiera y administrativa. La evolución de dichas entidades se puede visualizar en la Figura 3.

Por otro lado, por noveno año consecutivo, el Perú ha sido reconocido como el mejor entorno de microfinanzas en el mundo. Este reconocimiento ha sido otorgado por el Microscopio Global 2016² y comparte este reconocimiento con Colombia. Este estudio realiza una calificación de acuerdo a diversos indicadores que se podrían agrupar en tres pilares: apoyo del gobierno y desarrollo de políticas que fomenten el desarrollo del sector; acceso, uso y desarrollo de tecnología que permita acercar las microfinanzas a la población más excluida y, finalmente, una regulación adecuada para el sector. Esto es una clara muestra del éxito del sector en nuestro país y la importancia que tiene en la agenda nacional.

Figura 3: Evolución de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú



Fuente: Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016)

4.1. Créditos

La actividad económica principal de la CMAC's, como intermediador financiero, es la colocación de diversos productos financieros (créditos de diversos tipos) a través de los cuales pueden obtener un *spread* por el préstamo concedido tanto a personas naturales como jurídicas y los fondos captados a una tasa de interés distinta. Por tanto, la oferta de los diversos productos financieros del sistema tiene que estar adecuada a su público objetivo y también a la demanda recibida por los potenciales clientes.

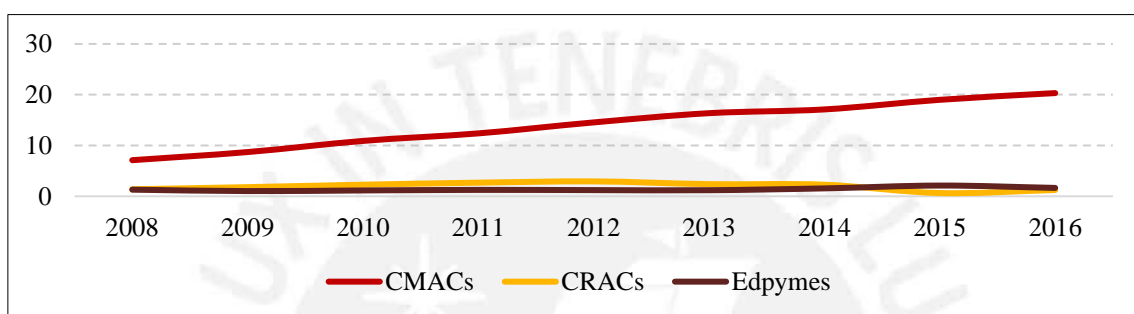
¹ Recordemos que en el 2014 la SBS intervino la Caja Municipal de Pisco debido a las enormes pérdidas que estaba generando y a la insostenibilidad de la organización.

² Dicha investigación es realizada por The Economist Intelligence Unit, cuenta con el respaldo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y es realizada desde el año 2007

En ese sentido, al analizar el crecimiento en la colocación de créditos de las entidades que conforman el sistema microfinanciero, observamos que las CMAC's son las únicas que han tenido un crecimiento sostenido como se puede apreciar en la figura 4. Como se mencionó anteriormente, dichas entidades juegan un rol vital para el desarrollo y crecimiento de esa industria.

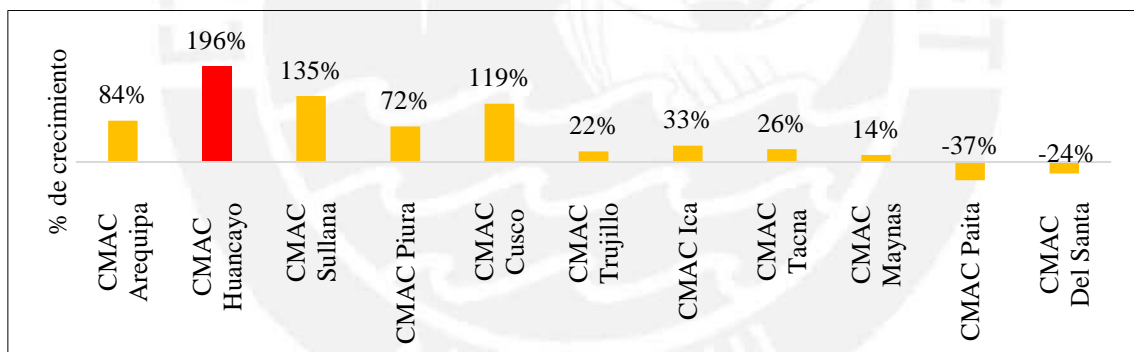
Por otro lado, dentro del sistema CMAC, podemos observar que Caja Huancayo es la CMAC que ha tenido un crecimiento superior al de sus pares más cercanos, al promedio del sistema financiero y del sistema de Cajas, ya que sus colocaciones se han incrementado un 196% en el último quinquenio (Figura 5).

Figura 4: Evolución del crecimiento de créditos de las IMF (en S/MM).



Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2015)

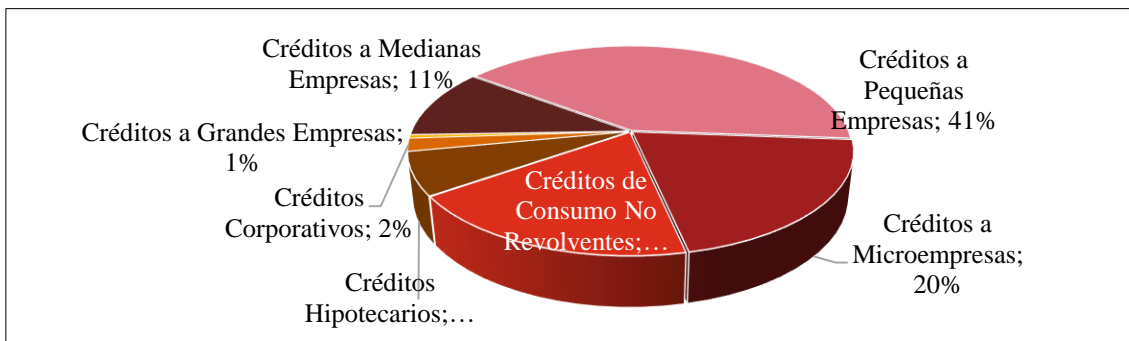
Figura 5: Crecimiento créditos directos 2011-2016



Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2016)

Por otro lado, resulta relevante hacer un análisis de la composición de la cartera crediticia del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, pues permite observar claramente la distribución de sus recursos para el desarrollo e impulso de las microfinanzas.

Figura 6: Participación de colocaciones por tipo a mayo de 2017

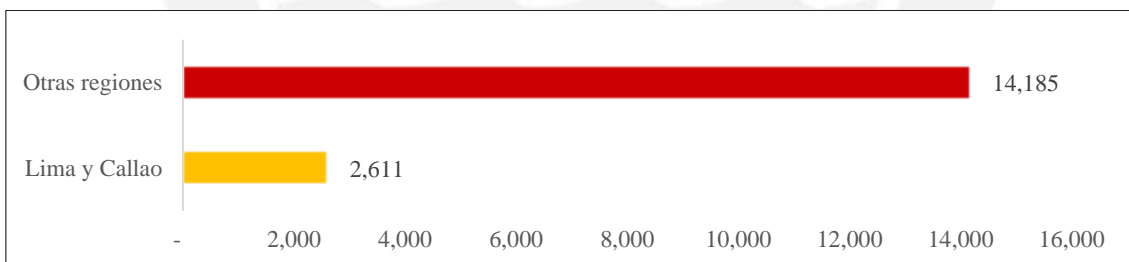


Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017)

Como se puede apreciar en el cuadro precedente, el 61% de los créditos otorgados por el sistema está concentrado en pequeñas empresas y microempresas. Por otro lado, solo el 1% está orientado a grandes empresas y el 2% a un segmento corporativo. Este cuadro nos muestra la relevancia de las microfinanzas y del sistema de cajas para el desarrollo y crecimiento de las empresas que tendrían menor oportunidad de acceder a un crédito bancario.

Asimismo, es resaltante observar que a julio del 2016, el 85% de los créditos otorgados por el sector se concentran en otras regiones diferentes a Lima y Callao. Así, casi toda la actividad de las Cajas Municipales está descentralizada y orientada a llevar productos financieros a diversas partes del país.

Figura 7: Participación crediticia por regiones en S/. MM



Fuente: Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016)

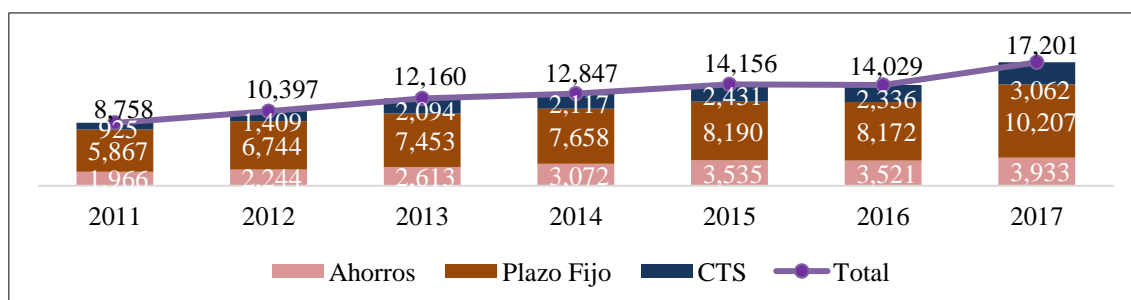
4.2. Depósitos

La principal fuente de financiación de las CMAC's son los depósitos que puede captar del público, ya que, de acuerdo a la regulación vigente, el único accionista de ellas es la Municipalidad a la cual pertenece. En ese sentido, por ley está obligado a capitalizar el 50% de las utilidades del periodo; sin embargo, el patrimonio no es suficiente para cubrir la demanda de créditos y los planes de expansión de las mismas. En ese sentido, capta recursos del público y ofrece tasas de interés atractivas y superiores al mercado bancario para poder adquirir el fondeo necesario para el desarrollo normal de sus actividades.

En ese sentido, el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú provee herramientas de ahorro y rentabilidad para personas naturales y jurídicas con tasas más atractivas para poder captar los recursos necesarios para poder operar y proveer de créditos a otros usuarios.

Por ello, dentro del sistema, los depósitos a Plazo Fijo (58%) son uno de las fuentes más relevantes para las Caja Municipales, así como los depósitos de CTS (25%). Ambos han evolucionado sostenidamente en el último quinquenio, dotando de estabilidad al sistema como se puede visualizar en la figura 8.

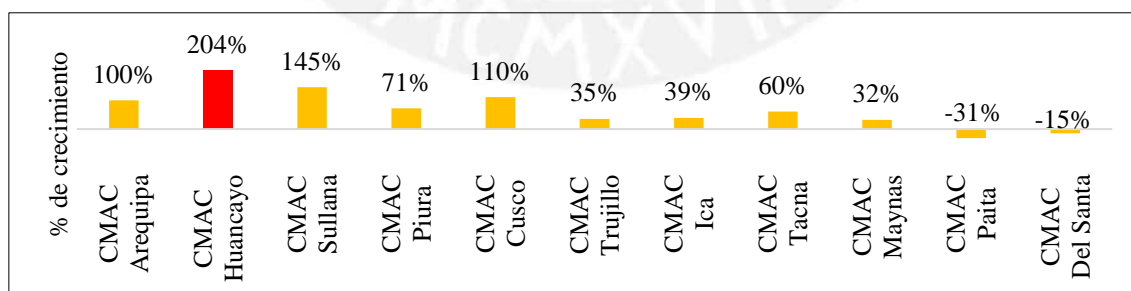
Figura 8: Evolución de captaciones por tipo de depósito a mayo de 2017



Fuente: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017)

Al analizar el crecimiento por Caja Municipal observamos que la mayoría de ellas ha incrementado sus captaciones en el periodo 2011-2016, resaltando los casos de Caja Huancayo (204%), Caja Sullana (145%), Caja Cusco (110%) y Caja Arequipa (100%). Así también, son resaltantes los casos de Caja Paíta y Caja Maynas que han tenido un decrecimiento en la captación de depósitos de 31% y 15% respectivamente. Esto, según lo indicado por Chávez, se debe a la fuerte competencia de las IMF por captar clientes, ofreciendo mejores tasas para sus depósitos y a la confianza de la gente en dichas instituciones (comunicación personal, 29 de noviembre, 2016).

Figura 9: Crecimiento de depósitos totales entre el periodo 2011-2016

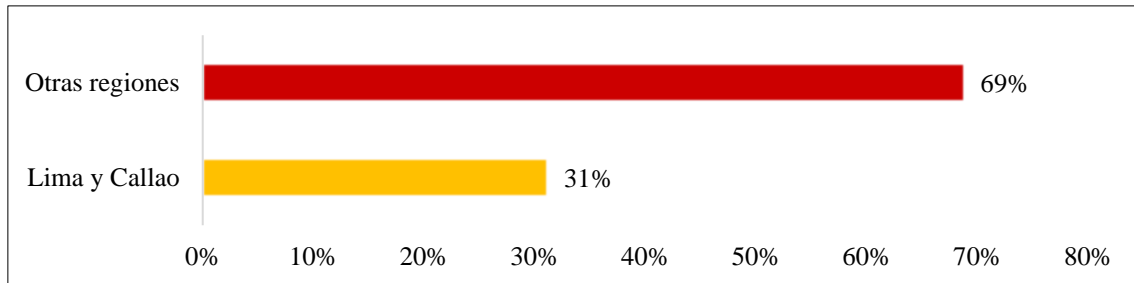


Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017)

Asimismo, cabe resaltar que el 69% de los depósitos captados del público provienen de regiones distintas a Lima y Calló. Es decir, también se evidencia con claridad la función

descentralizadora de éstas instituciones para la provisión de herramientas financieras a las zonas más alejadas.

Figura 10: Depósitos por regiones



Fuente: Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016)

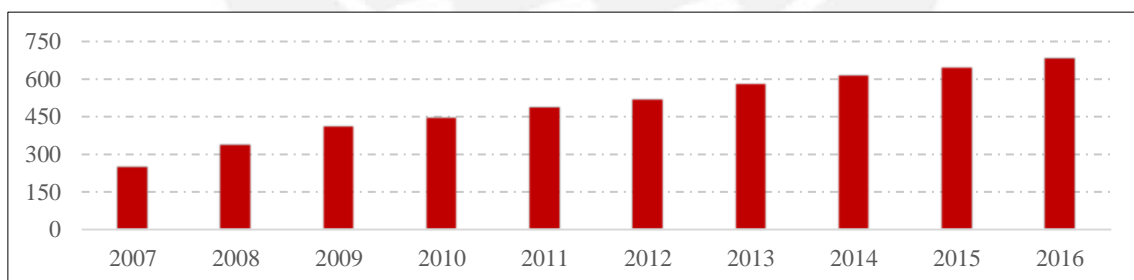
5. Canales de distribución del sistema CMAC del Perú

El Sistema de Cajas Municipales cuenta con diversos canales a través de los cuales acercan sus productos financieros a sus clientes. Los dividiremos entre el canal tradicional y los canales alternativos de distribución. Asimismo, se mencionarán las iniciativas conjuntas desarrolladas por las entidades y organizadas por la FEPCMAC para el desarrollo de Canales más accesibles para la población y rentables para las entidades.

5.1. Canal tradicional

El canal tradicional en los servicios financieros son las agencias debido a que fueron los primeros medios o canales a través de los cuales empezó la intermediación financiera. Bajo este contexto, la SBS reporta el crecimiento de las mismas para el Sistema de Cajas Municipales evidenciando un crecimiento importante de ellas en los últimos diez años.

Figura 11: Evolución de agencias del sistema CMAC 2007 - 2016



Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017)

Como se puede observar, en la última década las agencias han tenido un crecimiento compuesto anual promedio de 11.7%; lo cual evidencia una fuerte apuesta por parte del sistema para crecer a través de este canal. Asimismo, la apertura de dichas instalaciones permita ampliar la cobertura y brindar una oferta más adecuada tanto para los clientes actuales como para los futuros clientes.

5.2. Canales alternativos

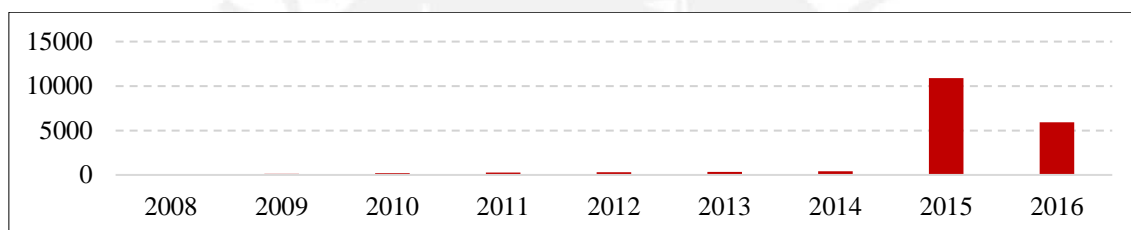
El Sistema de Cajas Municipales ha desarrollado diversos canales tanto en conjunto como esfuerzos individuales para poder tener mayor cobertura, brindar mayores servicios y mayor accesibilidad para sus usuarios y potenciales usuarios.

5.1.1 Cajeros Automáticos

La red de Cajeros Automáticos también tuvo un crecimiento sostenido. La SBS recopila datos desde el 2008³. Con una presencia casi inexistente en los primeros años, este canal ha tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos dos años, principalmente por los cambios establecidos por la SBS en los formatos de reporte de información y debido al desarrollo de alianzas estratégicas con redes de cajeros externos.

En ese sentido, al cierre del 2016, el sistema de Cajas Municipales registró 5,929 Cajeros Automáticos tanto propios como de redes externas.

Figura 12: Evolución de Cajeros Automáticos del Sistema CMAC 2008 - 2016



Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017)

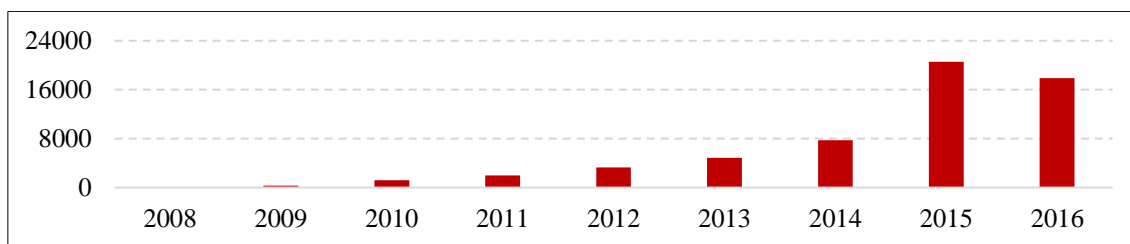
5.1.2 Agentes Corresponsales

Las redes de Agentes Corresponsales en el Sistema de Cajas Municipales también han tenido un crecimiento vertiginoso. De acuerdo a lo indicado por el Gerente de Servicios Corporativos de la Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú, Darío León, el desarrollo y crecimientos de los Agentes Corresponsales han permitido ampliar el espectro de operaciones de todas las instituciones microfinancieras, reducir costos tanto para la entidad como para los usuarios y generar mayor accesibilidad para los usuarios de las diferentes entidades (comunicación personal, 25 de marzo, 2017).

En ese sentido, podemos observar que desde su aparición dicho canal ha tenido uno de los más fuertes crecimientos por sus múltiples ventajas, cerrando el 2016 con 17,870 puntos de atención a lo largo del país.

³ La información es enviada a través del “Reporte 30” por las Cajas Municipales trimestralmente según disposiciones de la SBS.

Figura 13: Evolución de cajeros corresponsales del sistema CMAC 2008 - 2016

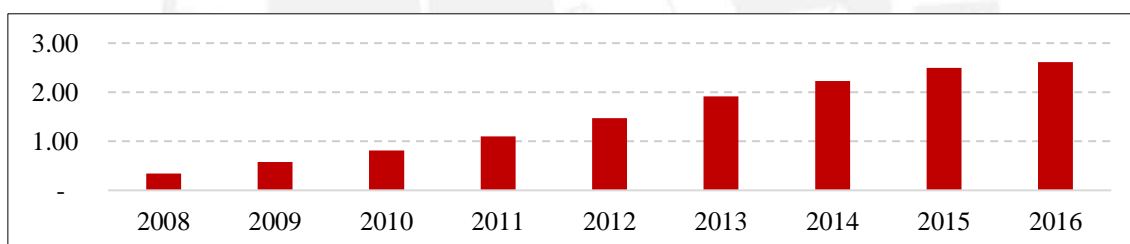


Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017)

5.1.3 Medios de pago

Respecto a la evolución del número de tarjetas de débito y crédito, podemos encontrar un visible incremento entre el 2008 y 2016 pasando de 340,000 tarjetas a más de 2, 620,000 al cierre de 2016, lo que genera diversos beneficios. Entre ellos, de acuerdo a Darío León, se encuentra el aumento de la seguridad de los usuarios al portar cantidades mínimas de efectivo, la posibilidad de poder diferir sus pagos y controlar sus gastos con los estados de cuenta emitidos por las entidades, entre otros (comunicación personal, 25 de marzo, 2017). La evolución del número de tarjetas se puede apreciar en la figura 13 en millones de tarjetas.

Figura 14: Evolución del número de tarjetas de débito del sistema CMAC 2008 -2016



Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017)

5.3. Casos de estudio

Diversos proyectos han sido llevados adelante por diversos organismos, especialmente por las FEPCMAC y con apoyo internacional.

5.3.1 CMAC móvil y agente multicaja

Este proyecto estuvo estructurado en dos fases, fue conducido por la FEPCMAC y tuvo financiamiento del FOMIN. La primera etapa consistió en el desarrollo de un servicio gratuito de Banca Móvil para los usuarios de Caja Huancayo a fin de que pudieran realizar consultas, transferencias, pagos y recargas de celulares. La segunda fase fue la “implementación de un cajero corresponsal que con el uso de un celular pondrá a disposición de los clientes de las cajas municipales los siguientes servicios: abrir una cuenta de ahorros básica y realizar depósitos,

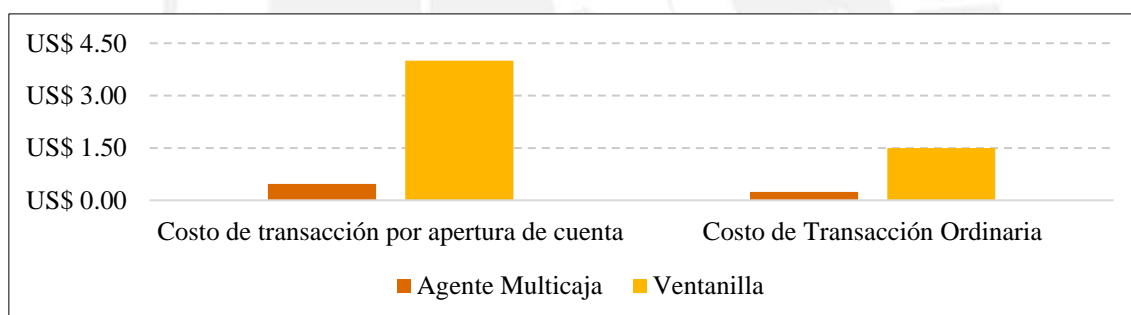
retiros y pago de créditos propios y/o de terceros” (Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 2015, p. 4).

De acuerdo al estudio, CMAC Móvil es un servicio gratuito de Banca Móvil para los usuarios de las cajas municipales, a través de los cuales podrán realizar transacciones financieras y no financieras a través tecnología USSD (Servicio Suplementario de Datos no Estructurados), es decir, a través del uso de menús interactivos.

Asimismo, el Agente Multicaja es un nuevo cajero corresponsal que no utiliza la tecnología del POS, sino que a través del uso de un celular, pondrá a disposición de los usuarios la apertura de cuentas de ahorro básicas y la posibilidad de realizar pagos, depósitos, entre otros.

Entre los principales hallazgos del estudio se encuentran la alta eficiencia en costos por parte de las Cajas Municipales al utilizar Canales Alternativos. Como se puede visualizar en la figura 15, al realizar un análisis del costo por transacción en ventanilla y el costo de apertura de una cuenta en una ventanilla contra el realizar ambas transacciones a través del Agente Multicaja podemos observar que para la apertura de cuenta es 88% y para cualquier transacción ordinaria 84% más barato realizar operaciones a través del Agente Multicaja.

Figura 15: Comparativo costos de transacción agente multicaja vs ventanilla



Adaptado de: Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2015)

Otros de los principales hallazgos serán resumidos en los siguientes puntos:

- De acuerdo a una investigación realizada por Gfk el 57% de los usuarios de entidades financieras se dirigen a una agencia a realizar pagos y 51% a pagos de préstamos, capital de trabajo y otros.
- Las transacciones que más realizan los clientes en agentes corresponsales son retiros, depósitos y pagos de servicios.
- La Banca Móvil es menos conocida que la Banca por internet con 15% y 34.4% respectivamente en la región de Lima y Callao, mientras que en el resto de regiones el conocimiento de la Banca Móvil llegó al 6%.

- De acuerdo al mismo estudio, se concluyó que el 64% de las personas estarían interesadas en utilizar el dinero electrónico como medio de pago por dos variables principalmente, seguridad y rapidez.
- Se espera una reducción de costos tanto para los usuarios como para las entidades.
- Permitirá que las cajas municipales lleguen a nuevos clientes promoviendo un mayor movimiento comercial tanto de los usuarios como hacia la entidad.
- El “boca a boca” es un factor clave de éxito para la difusión de estos canales y una adecuada percepción por parte de los clientes.
- La identificación del agente corresponsal con la imagen de la entidad es relevante porque es necesario generar una comunicación adecuada por temas de seguridad y para mostrar el producto que se quiere ofrecer.
- La educación financiera es una variable clave para el desarrollo e implementación de este tipo de iniciativas.
- A diciembre de 2015, 85.077 operaciones eran realizadas mensualmente siendo el 45% de ellas elaboradas por clientes de Caja Huancayo. Asimismo, 32% de dichas operaciones son realizadas fuera de horarios de oficina.
- La capacitación es un factor clave de éxito, en tanto las personas perciben o temen que el canal sea inseguro por el hecho de que se base en equipos celulares de terceros.
- Finalmente citamos las variables que impactaron más en el estudio:
- Para evaluar el otorgamiento del servicio CMAC Móvil con USSD, se tomó en cuenta la seguridad del canal, la protección de la información del cliente y la confidencialidad de la misma. Se analizó también la necesidad del envío de un SMS de confirmación cuando se trate de una transacción satisfactoria. Estas consideraciones han sido importantes en el paso hacia el dinero electrónico, que nacerá en el Perú directamente con la tecnología USSD. Con ello, se habrá apoyado en el proceso de dar a conocer un servicio seguro y amigable (Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 2015, p.21).

5.3.2 BIM

De acuerdo al caso de estudio sobre el BIM desarrollado por la FEPCMAC, fueron cinco instituciones las que fueron representadas por la FEPCMAC para participar en la iniciativa Modelo Perú, creando la empresa Pagos digitales Peruanos S.A.C. propietaria de la billetera electrónica, cuyo nombre comercial es BIM. El objetivo principal de la organización es que el uso del dinero electrónico solucione la distancia y pocas vías de acceso para las zonas alejadas o

zonas con pocas agencias u agentes corresponsales, detectar atributos que puedan aplicarse al diseño de las estrategias de marketing y conocer la percepción, ventajas y desventajas de los medios de pagos electrónicos (2016).

En la investigación realizada se hizo un estudio de mercado para evaluar el nivel de aceptación del dinero electrónico como medio de pago en las zonas alejadas y rurales del país. Las conclusiones del estudio se presentan a continuación:

- Los principales atributos para el uso del servicio son la conveniencia del canal, entendido como ahorro de tiempo, supresión de colas, costos de traslados a agencias, seguridad al no usarse dinero efectivo.
- Entre los principales temores por parte de los usuarios se encuentra en la impersonalización del servicio, en no tener a quien acudir en caso tengan insatisfacción con alguna transacción o tengan problemas con la misma. Por ello, en el caso de este canal se determinó que el servicio de atención al cliente es un factor clave de éxito.
- Asimismo, se determinó que será necesario un esfuerzo constante en la capacitación para el servicio del canal electrónico debido al temor de los potenciales usuarios respecto a que el canal no sea seguro o pueda presentar fallas. Por ello, deberá centrarse en mostrar el funcionamiento operativo del dinero electrónico y dar a conocer las ventajas del servicio.
- También se señala que otro factor clave de éxito reside en los incentivos al personal de las CMAC para promover el uso de la billetera y afiliar a más usuarios.
- Principales atributos identificados: comodidad y seguridad.
- Ventajas identificadas: sustituto de efectivo, funciona con cualquier tipo de celular, ahorro de tiempo y mayor seguridad.
- Principales desventajas identificadas: sistema lento, temor de que no haya a quien acudir en caso de problemas.
- Principales problemas identificados: dificultad para entender el concepto de dinero electrónico, dificultad para entender el proceso operativo de este canal. Sin embargo, existe una percepción negativa generalizada sobre el temor de las comisiones e intereses excesivos que cobran los bancos.

6. Caja municipal de ahorro y crédito de Huancayo

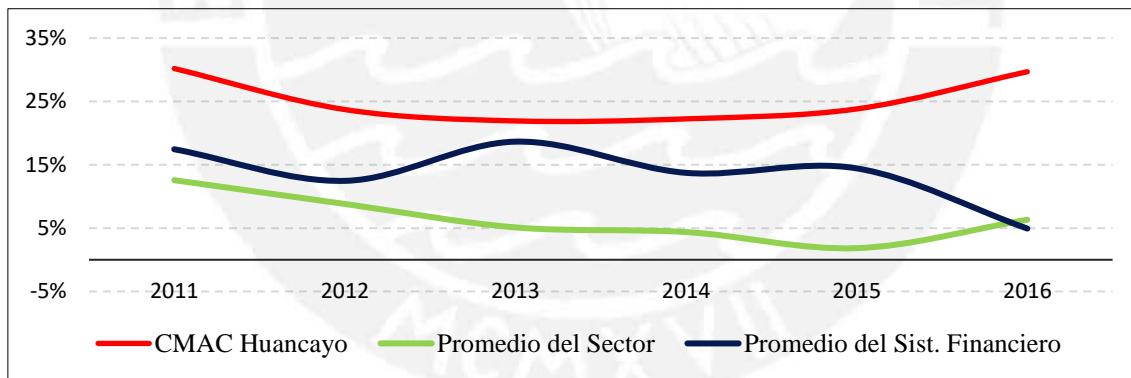
La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo (CMAC - Huancayo) es una institución microfinanciera, cuyo objetivo principal es proveer y facilitar el acceso al crédito para

personas naturales y jurídicas. Amparada en el Decreto Legislativo 23039 de 1980, fue creada el 08 de agosto de 1988, lo cual la convierte en la séptima Caja Municipal en el Perú en iniciar sus operaciones. Inició su actividad financiera en la ciudad de Huancayo y, actualmente, cuenta con presencia en todos los departamentos del Perú a través de una red de 120 agencias comerciales. Caja Huancayo está regulada por el Banco Central Reserva del Perú (BCRP), controlada y supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y la Contraloría General de la República. El único accionista de la CMAC - Huancayo es la Municipalidad Provincial de Huancayo, de acuerdo a la regulación y legislación de la que forma parte.

6.1. Situación actual

De acuerdo a la SBS, al cierre del 2016, Caja Huancayo cuenta con una participación del mercado de créditos en el Sistema de Cajas Municipales de 14.3% por debajo de la CMAC Arequipa (22%) y ligeramente superior a Piura y Sullana con 14.21% y 14.19% respectivamente. Por primera vez desde su creación se ubica en segundo lugar dentro del ranking de participaciones, lo cual es un interesante caso de análisis. Más aún si consideramos que sus niveles de morosidad están bastante controlados y debajo de la media del sector. Esto significa que la CMAC Huancayo ha tenido un crecimiento importante sin haber afectado su exposición al riesgo crediticio, lo cual implica bajos ratios de morosidad e incobrabilidad.

Figura 16: Evolución de las colocaciones 2010-2016



Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2016)

Como podemos observar en la figura 16, el crecimiento anual de Caja Huancayo se ha ubicado de manera consistente por encima del promedio del sistema de Cajas Municipales y del total del Sistema Financiero en el Perú, lo que demuestra su posición de líder en el mercado. En ese sentido, la entidad ha crecido a un ritmo de entre 20 y 33% anual en el último quinquenio, mientras que el promedio del sector microfinanciero lo hizo en un ritmo de entre 3 y 13% anual.

6.2. Principales productos de CMAC Huancayo

Caja Huancayo ofrece productos de ahorro a través de Depósitos de Ahorros, Depósitos a Plazo Fijo y Depósitos CTS; también posee productos de Crédito con fines empresariales, de Consumo y de Vivienda. Además, cuenta con dos líneas de seguros: Optativos y Vinculados. A través de su portal web pone a disposición herramientas de cálculos de intereses, comisiones, fórmulas y contratos de sus productos y servicios. La tabla 4, muestra a detalle todos los productos que la entidad está autorizada a ofertar en el mercado.

Tabla 4: Productos y servicios de Caja Huancayo

Productos de ahorro	Productos de crédito
Depósitos de Ahorro	Empresarial
Ahorro corriente Cuenta Sueldo efectivo Cuenta Futuro Órdenes de Pago	Leasing Empresarial
Depósitos a Plazo Fijo	Consumo
Ahorro Cash Plazo Fijo Clásico Plazo Fijo Plus Ahorro Plan de Ahorro programado Ahorro PAM	Convenios Credi Casa Habitacional Mi Vivienda Techo Propio Mi Vivienda Techo Propio

Adaptado de: Caja Huancayo (2016)

Por otro lado, Caja Huancayo ofrece al público en general y a personas jurídicas, según sea el caso, una amplia cartera de productos de crédito. Entre las carteras con mayor porcentaje de concentración se encuentra los créditos a pequeñas empresas, los créditos de consumo y los créditos a Microempresas. Como se puede visualizar en la tabla 5, entre ellas tres, totalizan el 80% de la cartera de créditos de la entidad.

Tabla 5: Concentración de cartera de acuerdo a unidad de negocio

Cartera	Descripción	Saldo a Dic 15 en miles (S/)	Concentración
Créditos a Pequeñas Empresas	Créditos a personas jurídicas entre S/20,000 y S/300,000	600,000	30.46%
Créditos de Consumo Revolvente	Créditos de consumo a personas naturales para pago de bienes o servicios	503,000	25.53%
Créditos a Microempresas	Créditos a personas jurídicas menor a S/20,000	473,000	24.01%
Créditos Hipotecarios para vivienda	Créditos a personas naturales para la adquisición, construcción de una vivienda.	213,000	10.81%
Créditos a Medianas Empresas	Créditos a personas jurídicas por más de S/300,000	141,000	7.16%
Otros	Créditos a Grandes Empresas y Corporativos	40,000	2,03%
TOTAL	-	1'970,000	100%

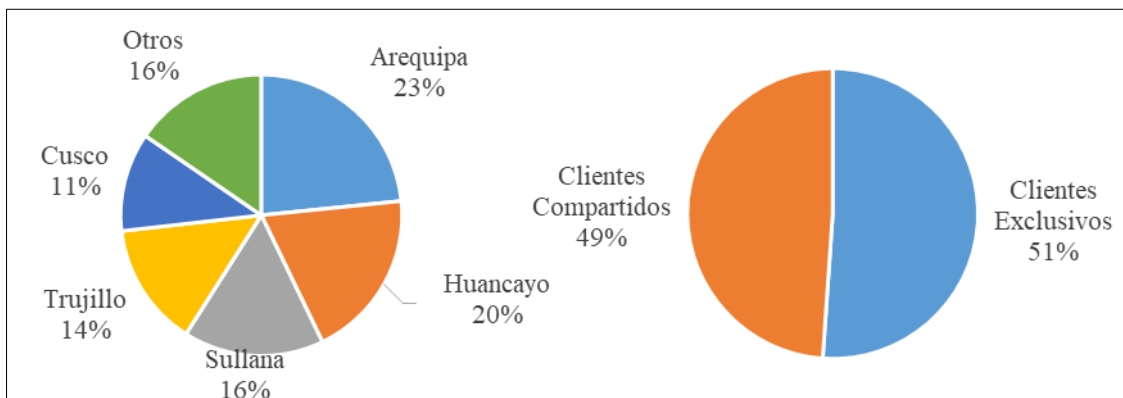
Adaptado de: Caja Huancayo (2016)

Como se puede apreciar, los productos y servicios de la entidad están orientados al microfinanciamiento, es decir, a la financiación de líneas de crédito de bajo monto para favorecer la inclusión financiera y la democratización del crédito. Como lo menciona la página web de Caja Huancayo:

Desde el inicio de sus operaciones (Caja Huancayo) no ha descuidado su más importante objetivo estratégico como es la democratización del crédito, tal es así que se brindó atención especial a los sectores tradicionalmente marginados por la banca tradicional. Uno de los rubros más importantes para la Caja Huancayo es el crédito a la micro y pequeña empresa orientado a la utilización de capital en trabajo, para la adquisición de bienes de capital, del comercio, producción y servicios (Caja Huancayo, 2016).

Por otro lado, Caja Huancayo tiene la segunda participación total más alta de acuerdo a número de clientes y tipo de crédito. Concentrando el 20% de los clientes totales del sistema, tiene 49% de clientes exclusivos y 51% de clientes compartidos, lo que la convierte en una de las cajas con mayor porcentaje de clientes exclusivos, es decir, clientes que solo trabajan con Caja Huancayo.

Figura 17: Participación de mercado de acuerdo a número de clientes



Adaptado de: SBS (2015)

Asimismo, de acuerdo a información provista por la gerencia y a información recopilada de la SBS a diciembre del 2016, pudimos determinar que la CMAC Huancayo tiene una sólida participación de mercado, especialmente en los créditos hipotecarios (21.16%), créditos de consumo no revolventes (18.82%) y créditos a microempresas (15.06%), segmentos en los se encuentra segunda en el ranking general del sistema como se puede apreciar en la tabla 6.

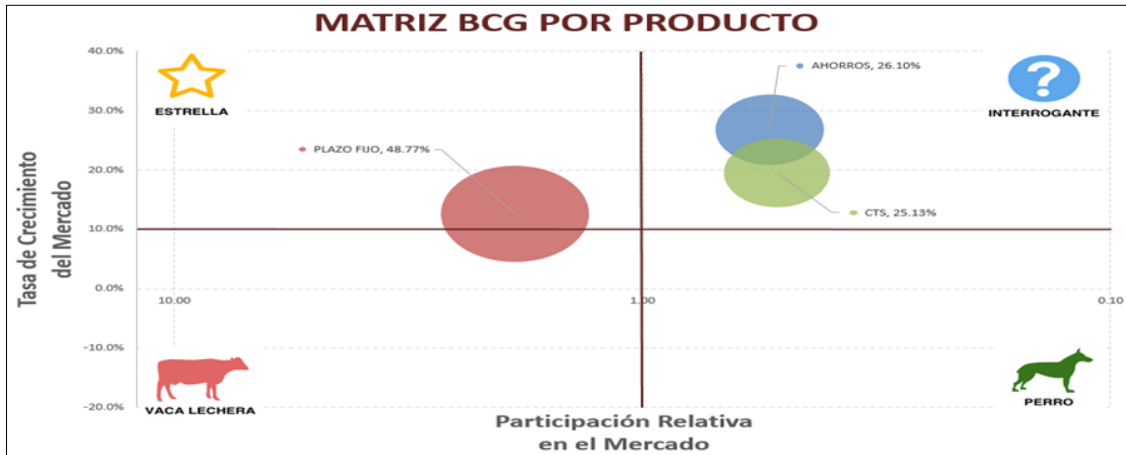
Tabla 6: Participación de mercado de Caja Huancayo de acuerdo a unidad de negocio

Caja Huancayo	Ranking	Participación
Créditos corporativos	2	13.20%
Créditos a medianas empresas	4	8.51%
Créditos a pequeñas empresas	6	10.30%
Créditos a microempresas	2	15.06%
Créditos de consumo no revolventes	2	18.82%
Créditos hipotecarios	2	21.16%

Adaptado de: SBS (2015)

Asimismo, pudimos recopilar del departamento de Marketing la matriz de crecimiento y participación de mercado por unidad de negocio de acuerdo al modelo del Boston Consulting Group (BCG). Como se puede apreciar en las figuras 18 y 19. La matriz es una herramienta para la toma de decisiones estratégicas tomando en cuenta la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de mercado por unidad de negocio estableciéndola en un cuadrante y asignándole una categoría: Vaca Lechera, alta participación de mercado y bajo crecimiento; Perro, baja participación de mercado y baja tasa de crecimiento; Interrogante, baja participación de mercado y alta tasa de crecimiento; y finalmente, Estrella, alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento. En ese sentido, podemos observar que gran parte de las unidades de negocio de CMAC Huancayo se ubican en Interrogante por lo que existe una tendencia a ganar una mayor participación de mercado en dichas categorías. Asimismo, los depósitos a Plazo Fijo son un producto en parte Estrella y en parte Vaca Lechera por lo que es uno de los productos más importantes de fondeo para la entidad.

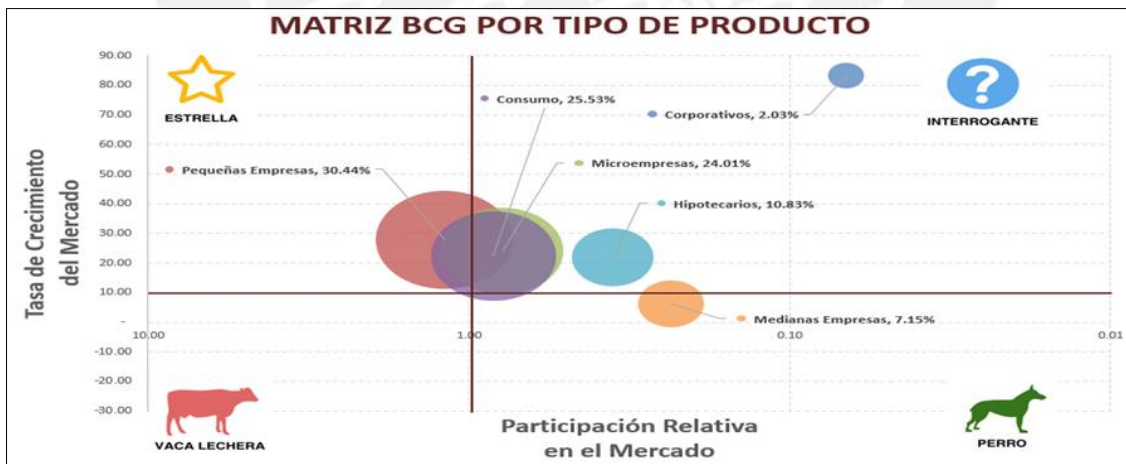
Figura 18: Matriz BCG por tipo de producto de ahorro



Fuente: Caja Huancayo (2016)

Por otro lado, de acuerdo a la matriz BCG y a los tipos de productos de crédito de la IMF, podemos apreciar que el producto estrella de la entidad son los créditos a pequeñas empresas, pues tiene una alta participación de mercado al igual que una alta tasa de crecimiento. Asimismo, los créditos Corporativos, son el producto que más alta tasa de crecimiento tiene, pero con menor participación de mercado por lo que entra en la categoría de interrogante. Por otro lado, se muestran buenas perspectivas de crecimiento para los créditos de consumo y los créditos para microempresas como se puede visualizar en la figura 19.

Figura 19: Matriz BCG por tipo de producto de crédito



Fuente: Caja Huancayo (2016)

De acuerdo a lo observado en el sector y a las diversas entrevistas con expertos pudimos concluir que la variable Producto no es un diferenciador en el sector, pues la oferta de productos dentro del sistema es homogénea. En ese sentido, pudimos observar que si bien algunas CMAC denominan de manera distinta a algunos tipos de productos hay gran similitud entre ellos, pues terminan definiéndose como algún tipo de crédito o ahorro. Por tanto, si bien es importante tener

una oferta adecuada, esta variable no constituye un elemento que podría incrementar sustancialmente el desarrollo y evolución de la caja *per se*.

6.3. Canales de distribución de Caja Huancayo

Caja Huancayo distribuye sus productos a través de diversos canales que pueden ser separados como canal tradicional (agencia) y canales alternativos. En la categoría de canales alternativos encontramos a los Cajeros Automáticos, Cajeros Corresponsales, Infomáticos, Caja Virtual (Plataforma Web) y CMAC Móvil. Cada uno de dichos canales se muestra en la tabla 7.



[Tabla 7: Canales de distribución de Caja Huancayo

Canal	Descripción	Servicios	Horario de Atención	¿A quién está dirigido?
Agencias	Oficinas físicas de la entidad que proveen atención directa a través de sus colaboradores.	Transacciones financieras, consultas, apertura de cuentas, contratación de servicio, etc.	Horario de oficina: 9:00am - 6:00pm.	Todos los usuarios y potenciales usuarios de Caja Huancayo.
Cajeros Automáticos	Son dispositivos electrónicos fijos ubicados a nivel Nacional e Internacional.	Retiro de dinero y consulta de saldos.	365 días al año, 24 horas al día.	Clientes de Caja Huancayo que cuenten con Tarjeta de débito de la entidad.
Cajeros Correspon-sales	Operadores de servicios funcionan en establecimientos como bodegas, farmacias, etc.	Pago de créditos y servicios, retiros, abonos de efectivo y consulta de saldos.	Variable: depende del establecimiento.	A clientes y usuarios de Caja Huancayo que deseen realizar una transacción financiera.
Plataforma Web	Servicio Web, que permite realizar diversas operaciones desde cualquier PC con conexión a internet.	Transacciones, apertura de cuentas, consultas, pago de créditos, solicitudes, bloqueo de tarjeta, etc.	365 días al año, 24 horas al día.	A clientes de Caja Huancayo que cuenten con Tarjeta de débito de la entidad.
CMAC Móvil	Servicio que permite realizar operaciones y consultas desde cualquier celular Claro o Movistar	Transferencias, consulta de saldos, pago de créditos, pago de servicios, etc.	365 días al año, 24 horas al día.	Clientes de Caja Huancayo con cuenta de ahorro de libre disposición afiliados al sistema
Infomáticos	Terminales computarizados ubicados en la Red de Agencias de Caja Huancayo	Consultas, Transferencias entre cuentas y cambio de clave de acceso.	Horario de oficina: 9:00am - 6:00pm.	A clientes de Caja Huancayo que cuenten con Tarjeta de débito de la entidad.

Adaptado de: Caja Huancayo (2016)

6.3.1 Canal tradicional: agencias

Caja Huancayo cuenta con presencia en 24 departamentos a través de sus 113 agencias en todo el Perú. Así, se configura como la segunda empresa del sistema con más presencia, solo por detrás de Caja Arequipa (132). De acuerdo a lo mencionado por el Jefe de Marketing de Caja Huancayo, la ubicación y forma en la que se llevará los servicios financieros a los clientes constituye un factor clave de éxito, pues el target principal de las IMF son los microempresarios de todo el país y su objetivo principal es poder facilitar el acceso a más personas al sistema financiero (comunicación personal, 29 de noviembre, 2016). Por tanto, generar mayor presencia, facilidades de acceso y opciones para los clientes es fundamental para el éxito y crecimiento de Caja Huancayo.

Tabla 8: Número de agencias, agentes y cajeros automáticos

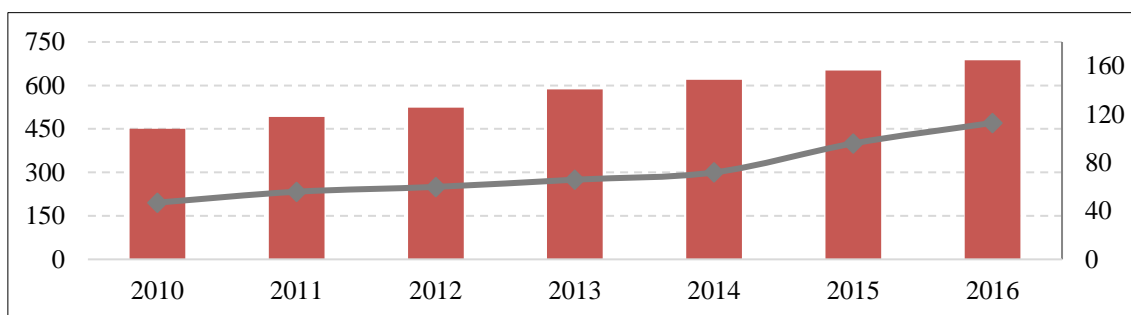
Puntos de Atención			
Empresa	Agencias	Cajeros y Agentes Corresponsales	Cajeros Automáticos
Huancayo	108	5,461	48
Total sistema	596	27,149	2,492

Fuente: Caja Huancayo (2016)

El número de agencias de las Cajas Municipales se ha ido incrementando por diversos motivos, entre los que destacan un deseo por expandirse a nuevos mercados y ganar mayor participación de mercado; posicionamiento y planeamiento estratégico; decisiones del directorio para llegar a mercados aún no atendidos, etc.

En ese sentido, de acuerdo a información de la SBS a diciembre de 2016, la CMAC Huancayo también tuvo un fuerte crecimiento en el número de agencias propias de la organización. Así, a fines del 2010, contaba con 47 agencias de las 484 del sistema, pero a diciembre del 2016 ya contaba con 113, mientras que el total de las CMAC's reunían 726. En ese sentido, mientras el crecimiento del total del sector fue de 50%, el número de agencias de Caja Huancayo creció en 130%, ampliando su cobertura a todo el país.

Figura 20: Evolución del número de agencias de Caja Huancayo 2010-2016



Adaptado de: SBS (2016)

6.3.2 Canales Alternativos de distribución de Caja Huancayo

La figura 21 muestra el crecimiento de todos los Canales Alternativos de Distribución de Caja Huancayo de acuerdo a volumen de transacciones monetarias entre el 2011 y 2016.

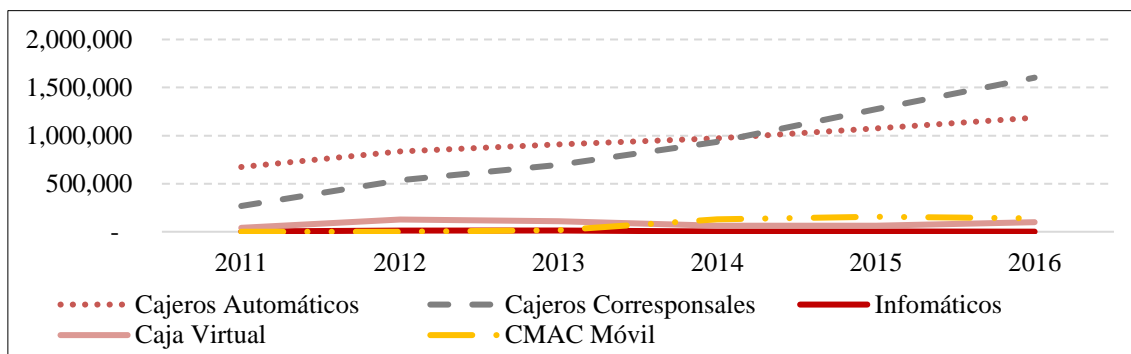
Así, podemos observar que el mayor crecimiento estuvo dado por el desarrollo y el mayor uso de los Cajeros Corresponsales llegando a un crecimiento anual compuesto de 43%. De acuerdo a lo indicado por Nilton Carhuallanqui, responsable del área de Canales Electrónicos de Caja Huancayo, esto se debe al incremento de número de puntos de atención de estos canales y a la creciente confianza de los usuarios de Caja Huancayo por aventurarse a este canal (comunicación personal, 14 de abril, 2017).

Por otro lado, se puede visualizar que los Cajeros Automáticos también tuvieron un desarrollo sostenido teniendo un crecimiento anual compuesto de 12%. De acuerdo a lo indicado por Carhuallanqui, se ha apostado por un crecimiento orgánico de la red de Cajeros de la entidad motivada por la mayor colocación de tarjetas de débito y crédito (comunicación personal, 14 de abril, 2017).

Asimismo, el canal Plataforma web o Caja Virtual creció a una tasa compuesta anual de 19.2%. Como indicó Carhuallanqui, esto se debería a que se está haciendo un gran esfuerzo en comunicar a los usuarios de Caja Huancayo de todas las transacciones que pueden realizar a través de este canal. Para ello, es de vital importancia la formación de los asesores comerciales y una adecuada publicidad (comunicación personal, 14 de abril, 2017).

Finalmente, vemos que los canales con menos evolución son CMAC Móvil e Infomáticos, con crecimientos de 1.2% y un decrecimiento de -11.4% respectivamente. Según lo indicado por Carhuallanqui, la interfaz del CMAC móvil no sería tan atractiva para los usuarios por lo que se está desarrollando una nueva aplicación, mientras que los infomáticos han tenido una menor incidencia de uso dado que otros canales suplen las funciones básicas que se pueden realizar a través de este canal sin la necesidad de desplazarse a una agencia para realizarlas (comunicación personal, 14 de abril, 2017).

Figura 21: Evolución de canales alternativos de CMAC Huancayo 2011 - 2016



Adaptado de: Caja Huancayo (2016).

6.4. La gestión de personas en CMAC Huancayo

La variable Personas tiene un rol fundamental cuando se trata de una empresa que ofrece servicios. En el caso del sistema microfinanciero, ésta juega un rol sumamente importante, pues el acompañamiento al microempresario y solicitante del crédito para el desarrollo de su negocio y fidelización con su IMF, depende enormemente del grado de afinidad que desarrolle con su asesor de negocios.

En ese sentido, Caja Huancayo desarrolló nueve variables de calidad para la atención al cliente (figura 22) las cuales deben ser cumplidas a profundidad, sobretudo, para los asesores de negocios. Entre ellas, cabe destacar el valor de la promesa que establecen con sus clientes y cartera crediticia; y la comunicación constante que debe realizar con los mismos, pues permite asegurar un constante monitoreo de los clientes, un correcto desarrollo del negocio y, por ende, minimizar el riesgo de caer en morosidad.

Asimismo, Caja Huancayo ha establecido diversos códigos y protocolos entre los que destacan el código de ética, el código de vestimenta y el protocolo de saludo corporativo. Todo esto a fin de uniformizar una cultura corporativa compartida y poder generar una cultura organizacional sólida que genere valor en sus colaboradores.

Figura 22: Variables de calidad para la atención de clientes de CMAC Huancayo



Fuente: Departamento de Marketing de Caja Huancayo (2016).

6.5. La gestión de promoción en CMAC Huancayo

Caja Huancayo busca posicionarse dentro del sistema de cajas municipales, para lo cual realiza promociones tanto ATL como BTL para sus clientes. De esta manera, desarrolla las denominadas campañas que tienen un target específico por temporada, pero generalmente se orienta al siguiente perfil:

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edad: De 18 a 80 años de edad
- NSE: B/C y D
- Estilo de vida: Progresistas y modernas
- Mercado: Nacional (14 regiones del país: Arequipa, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Pasco, Huánuco, San Martín, Ucayali, Lima, Ica, Cusco, Apurímac, Ancash y Puno).

Asimismo, se establecen diversas metas para las campañas publicitarias establecidas por CMAC Huancayo. En la Tabla 9 podemos observar las metas establecidas para la última campaña por fiestas patrias.

Tabla 9: Metas campaña fiestas patrias 2016

Metas Campaña Fiestas Patrias 2016	
Monto Desembolsado	S/. 211.821.288
N° de Clientes	47.549
Interés Proyectado	S/. 37.732.254

Fuente: Caja Huancayo (2016)

Los objetivos de las mismas consistieron en:

- Incrementar las ventas
- Resaltar los principales beneficios y atributos de un producto (tasas)
- Posicionar nuestra marca
- Persuadir, incentivar, estimular y motivar la compra y recompra de nuestro producto
- Informar al consumidor sobre los beneficios de la campaña

Por otro lado, de lo recopilado de la campaña pudimos identificar los perfiles de los microempresarios:

a) Microempresario pasivos:

- No buscan préstamos
- 55% se entera de las instituciones financieras por las visitas del asesor
- Se dejan guiar por el asesor
- “Asesor de negocios es el más influyente en el consumidor”

b) Microempresario activos:

- Solicitan préstamos
- 28% se entera de las instituciones microfinancieras por búsqueda propia

Por otro lado, Caja Huancayo realiza los siguientes aspectos dentro de la variable promoción:

Tabla 10: Tipos de promoción: ATL y BTL

BTL	ATL
Marketing directo	Publicidad
Marketing promocional	Campañas promocionales por fechas especiales
Patrocinio	Venta personal
Merchandising	Relaciones públicas
Marketing telefónico	
Comunicación en el punto de venta	

Fuente: Departamento de Marketing de Caja Huancayo (2016)

Finalmente, de acuerdo a la revisión documental tanto descriptiva como teórica, se puede plantear que Caja Huancayo ha tenido una mezcla de Marketing eficaz, la cual ha tomado posicionamiento en la mente de sus consumidores. Asimismo, la distribución de sus servicios cobra especial relevancia en un mercado cada vez más concentrado y competitivo en el que la

banca tradicional se ve amenazada por la aparición de canales alternativos y eficientes para el desarrollo y la provisión de servicios financieros.

Por ello, la posición de liderazgo de Caja Huancayo tiene que ser sostenible en el tiempo y como vimos anteriormente, la calidad prestada en la distribución de sus servicios podría representar una clara ventaja competitiva.

Por tanto, esta investigación buscará medir la satisfacción de los usuarios frente a los Canales Alternativos de Caja Huancayo y la percepción que tienen sobre las cinco dimensiones de la calidad del servicio.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En este capítulo se aborda lo referente a la planificación, organización y descripción de todo el proceso de levantamiento de información primaria e investigación de campo en el presente estudio. Asimismo, se identificará cada técnica y herramienta a utilizar con la finalidad de determinar la idoneidad de las mismas para esta investigación; para posteriormente, en base a la información recolectada, proceder a su estructuración y análisis respectivo. Finalmente, el capítulo también aborda la estrategia de investigación y la secuencia metodológica que conducirá este proyecto.

1. Alcance del estudio

Una revisión inicial de estudios previos con referencia a Canales de Distribución Alternativos en el sector microfinanciero demuestra que el tema está siendo ampliamente abordado por diversas instituciones a nivel global como Acción Internacional, The Consultative Group to Assist the Poor, ELLA Network, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco de Desarrollo para América Latina, el Fondo Monetario Internacional, entre otros. Asimismo, estudios empíricos e innovaciones en estos canales están siendo realizados en diversos países emergentes en los que se busca poder brindar servicios más competitivos, innovadores y disruptivos; que generen mayor satisfacción y lealtad en sus clientes. Asimismo, estos nuevos canales brindan mayor accesibilidad y cobertura para ampliar el alcance de las operaciones de dichas instituciones, generar mayores oportunidades y beneficios para los usuarios y, por ende, mayor inclusión financiera. Dichos estudios permitieron estructurar un conjunto de variables aplicables al contexto de las IMF en el Perú, así como nos permitieron estructurar un orden metodológico para poder recoger la perspectiva del usuario frente a ellos en nuestro estudio de caso.

En este sentido, el alcance de esta investigación será descriptivo, pues está orientada a describir y comprender la oferta de Canales Alternativos de Caja Huancayo y cómo éstos son percibidos por los usuarios y clientes de la institución desde una perspectiva de marketing de servicios para poder realizar un diagnóstico de los mismos de acuerdo a la literatura que sirve de guía para esta investigación. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que los estudios de naturaleza descriptiva tienen como objetivo especificar las propiedades, características y perfiles de las unidades de análisis sin establecer conexiones entre ellas. Asimismo, su valor reside en que permite mostrar con un alto grado de precisión diversos ángulos o dimensiones del fenómeno estudiado.

Sin embargo, este alcance de estudio presenta ciertas desventajas para el desarrollo de esta investigación, siendo la principal de ellas que un alcance meramente descriptivo limitaría el

principal objetivo de la presente tesis; que es determinar el nivel de correlación que tienen las variables (dependientes) que conforman la percepción de los consumidores y la satisfacción de los mismos (independiente). Asimismo, y en línea con lo mencionado por Hernández y sus coautores: “Los estudios de alcance descriptivo se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (Ponce & Pasco, 2015, p. 44). Por ende, se puede concluir que los estudios descriptivos no plantean conexiones entre las variables estudiadas, lo que requiere que esta investigación amplíe su alcance.

Por ello, esta investigación tendrá también un alcance correlacional, pues se buscará identificar relaciones entre las variables independientes Confiabilidad, Seguridad, Tangibilidad, Empatía y Sensibilidad de los usuarios con la satisfacción de los mismos frente al uso de los Canales Alternativos de Caja Huancayo. Como menciona Hernández et al. (2010), “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al. 2010, p. 81).

Asimismo, de acuerdo a Hernández et al. (2010): “el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances”.

Se abordarán con mayor detalle las variables a analizar en líneas inferiores.

2. Enfoque de la investigación

El enfoque que resulta de mayor pertinencia para la presente investigación es un enfoque mixto, pues permitirá brindarle mayor solidez a la investigación y cubrir ciertas desventajas de solo optar por un enfoque cualitativo o uno cuantitativo. Del mismo modo, le otorga una mayor complejidad y profundidad al estudio del fenómeno y entre las bondades del enfoque mixto se encuentra: “lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Nuestra percepción de éste resulta más integral, completa y holística” (Newman, 2002 citado en Hernández et al, 2010). Asimismo, permitirá cubrir los objetivos de la investigación descritos en el Capítulo 1.

Una definición más detallada es proporcionada por Hernández Sampieri y Mendoza (2008 citado en Hernández et al, 2010, p. 546):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias

producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Por otro lado, Hernández et al. (2010) menciona ocho pretensiones básicas del enfoque mixto de acuerdo a Greene, 2007; Tashakkori y Teddlie, 2008; Hernández y Mendoza, 2008 y Bryman, 2008 citados en Hernández et al. (2010) de las cuales tres pretensiones responden principalmente al enfoque de este estudio:

- Complementación: mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre los resultados de otro método.
- Expansión: Extender la amplitud y el rango de la indagación usando diferentes métodos para distintas etapas del proceso investigativo. Un método puede expandir o ampliar el conocimiento obtenido del otro.
- Compensación: un método puede visualizar elementos que el otro no, las debilidades de cada uno pueden ser subsanadas por su contraparte

En este sentido, el enfoque mixto desde el que pretendemos trabajar la presente investigación, permite utilizar los enfoques cualitativo y cuantitativo para responder a distintas preguntas de investigación del planteamiento del problema. Del mismo modo, Mertens (2005 citado en Hernández et al., 2006) la utilización de este método se basa en poder llevar datos cuantitativos en cualitativos y viceversa, ello, para poder tener una visión más amplia de los resultados a analizar.

Del mismo modo, cabe señalar que este enfoque va más allá de recolectar data de diversos fenómenos sino por el contrario, bien implica mezclar los dos enfoques desde el primer paso (Hernández et al. 2006). Tal y como señala Teddie y Tashakkori (2003 citado en Hernández et al., 2006). un estudio mixto lo es en el planteamiento de problema, la recolección y análisis de datos y finalmente en el reporte de estudio.

Por otro lado, el horizonte de tiempo elegido responde a ser un estudio transversal o transeccional, puesto que, como afirman Ponce y Pasco, la información es recolectada en un solo período de tiempo (2015, p. 49). En este caso, la información proporcionada por la entidad financiera será lo realizado y planificado hasta el presente año (2017) y por el lado de los clientes, la percepción que poseen a la fecha de esta investigación respecto a los Canales Alternativos de Distribución.

Finalmente, el diseño de investigación más adecuado para la elaboración de la presente tesis es el “Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante”. Esto debido a que tendremos como eje central de la investigación la utilización de herramientas cuantitativas para

determinar el perfil demográfico de los usuarios de Caja Huancayo, el nivel de satisfacción que tienen acerca de los mismos y cómo influyen las dimensiones de la calidad del servicio en el nivel de satisfacción. Sin embargo, también es de interés de esta investigación el ahondar y describir de manera más amplia los factores que motivan o limitan el uso de dichos canales, así como entender la construcción de las percepciones de los usuarios a través de los *focus group* y entrevistas a profundidad. De acuerdo a Hernández et al. (2010) el diseño anidado concurrente recoge de manera simultánea datos cuantitativos y cualitativos, pero con un método predominante guía del proyecto, mientras que el de menor relevancia para la investigación es insertado o anidado dentro del central. Asimismo, de acuerdo a Creswell et al. (2008, citado en Hernández et al., 2010). “este diseño suele proporcionar una visión más amplia del fenómeno estudiado que si usáramos un solo método”.

3. Estrategia general de la investigación: estudio de Caso

El fenómeno a ser estudiado es el identificar como está determinada la satisfacción de los clientes a través de las dimensiones de la calidad del servicio desarrollando el modelo SERVPERF para identificar la existencia de una relación positiva entre el servicio otorgado en dichos canales y el nivel de satisfacción de los usuarios.

La competitividad en el sector microfinanciero se va acrecentando cada vez más y, en muchos casos, más allá de una competencia de precios influye en mayor medida la calidad del servicio brindada a través de sus los Canales mediante los cuales la entidad acerca sus productos o servicios a sus clientes. Al ser Caja Huancayo una de las IMF más exitosas de los últimos años, resulta de especial interés entender a sus usuarios y recoger las percepciones que tienen respecto a los Canales Alternativos ofrecidos por la entidad. En este sentido, la investigación sería un estudio de caso, el cual se caracteriza por tener una estrategia general que conlleva a lo siguiente:

El investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio [...] Esto se debe a que usa múltiples técnicas (tanto cuantitativas como cualitativas) para recolectar información de una gran variedad de actores clave dentro del caso. Por ende, en un estudio de caso, es muy importante la triangulación de la información, noción que se refiere “al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders, Lewis & Thornhill., 2009, citado en Ponce y Pasco, 2015, p. 56).

Ejemplificando la última cita, para poder determinar de manera más adecuada como poder abordar el tema de mejor manera y determinar las variables más relevante y modelos que ayuden a responder los objetivos del presente estudio, se extrajeron datos de dos fuentes: información

bibliográfica y entrevistas a profundidad con los principales directivos de la Caja, los cuales nos brindaron nociones sobre la apuesta de Caja Huancayo sobre dichos canales para el futuro. Asimismo, como se mencionó anteriormente, se ha optado por hacer una investigación de carácter descriptivo y correlacional, teniendo a Caja Huancayo como caso de estudio.

4. Herramientas de investigación

Las herramientas a utilizar para poder recolectar y entender la percepción del cliente y como está se relaciona con la satisfacción del mismo desde un enfoque de calidad en marketing de servicios son las siguientes.

4.1. Técnicas de recojo de información secundaria

4.1.1 Revisión bibliográfica

Debido a que nuestro estudio tiene un enfoque mixto, éste demanda una revisión minuciosa de la literatura para entender la mejor manera de abordar el fenómeno en cuestión. Por ello, decidimos tener una estrategia de revisión de la literatura para abordar con el mayor detalle posible nuestro objeto de estudio. Así, dividimos el estudio en tres fases⁴:

a. Fase preliminar para delimitación de tema de estudio

En esta fase realizamos una exploración de Marketing de Servicios y los diferentes enfoques que se tienen para brindarle una mejor experiencia al consumidor. Autores destacados que nos permitieron entender el rol del marketing en la industria de servicios fueron Lovelock et al. (2009), Bateson y Hoffman (1999), Cobra (2000), Viperman y Withers (2005), entre otros. Sin embargo, el enfoque teórico más adecuado lo encontramos en Cronin y Taylor (1992), quienes determinaron una herramienta más eficiente para la medición de la calidad del servicio, el SERVPERF. Sin embargo, este modelo se desprende de las investigaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988); quienes establecieron un modelo denominado SERVQUAL para medir la calidad del servicio en base a la diferencia entre las expectativas que tiene el usuario del servicio antes de recibirlo y la percepción luego de obtenido el mismo, permitiendo identificar la calidad y los puntos débiles del servicio. Sin embargo, el SERVPERF es un modelo que reduce el número de preguntas del SERVQUAL a la mitad, al eliminar las preguntas sobre las expectativas del servicio.

Con respecto a Canales Alternativos en la industria financiera, se encontró una vasta cantidad de estudios teóricos y empíricos sobre la importancia actual y futura de la inmersión de la tecnología. Importantes organizaciones como Acción Internacional, el Fondo Monetario

⁴ Cabe resaltar que en esta sección se hace un breve repaso de la estrategia de recolección bibliográfica, sin embargo, el detalle de la literatura discutida puede observarse en el marco teórico.

Internacional, el Mastercard Foundation, el Banco Mundial, entre otros, han conducido estudios sobre el desarrollo de Canales Alternativos y el impacto que han tenido en la inclusión financiera en su área de influencia, así como para mejorar la cobertura y el servicio de las instituciones del sector financiero.

Así también, diversos papers fueron fundamentales para la construcción de nuestro marco teórico. Destacan entre ellos, los estudios de Gupta y Khanna (2016), que nos permitió desarrollar y afinar el ámbito cuantitativo de este estudio; y el de Bin et al. (2016), que nos brindó un acercamiento a un estudio empírico sobre la percepción de los usuarios sobre Canales Alternativos en un banco de Bangladesh y cómo medir las variables a estudiar. Otros estudios relevantes sobre la medición de calidad a través del modelo SERVPERF para la presente investigación fueron los conducidos en diversos países como Etiopía, Ruanda, Kenia e India, por los autores Sata (2012), Rubogora (2017), Kiptai, Kimutai y Cherop (2015) y Dewan y Shadana (2014), respectivamente.

b. Segunda fase: contextualización de la literatura

En esta fase la misiva fue encontrar todo lo referente a experiencia e investigaciones de Canales de Distribución Alternativos en el Perú, específicamente en el sector microfinanciero. Así, se pudo corroborar que la mayoría de los estudios han sido conducidos por la FEPCMAC en su tarea de contribuir a la inclusión financiera en el país y como representante de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

De especial interés resultaron los estudios de CMAC Móvil y Agente Multicaja ; y el Dinero Electrónico: uso de BIM . Ambos estudios fueron liderados por la FEPCMAC (2016) con apoyo del BID. Asimismo, ambos nos permitieron identificar variables de estudio, así como a entender al usuario potencial de los Canales Alternativos en el sistema microfinanciero peruano.

c. Tercera fase: cierre bibliográfico

La fase final o fase de cierre tuvo como objetivo enriquecer el marco teórico y el objeto de estudio luego de haber delimitado adecuadamente el tema de investigación. En ese sentido, esta fase estuvo latente durante todo el periodo de duración de este estudio y culminó cuando se empezó a realizar el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del resto de herramientas.

4.2. Técnicas de recojo de información primarias

4.2.1 Encuestas

a. Diseño

Como se mencionó, las encuestas están basadas en el modelo SERVPERF. En ese sentido, de acuerdo a esta herramienta, se diseñó con 23 ítems, encajados en cinco dimensiones de la calidad del servicio, las cuales son Confiabilidad, Seguridad, Tangibilidad, Empatía y Sensibilidad.

La encuesta se encuentra dividida en tres secciones y está inspirada en el modelo adoptado por Bin et al. (2016) que midió la percepción de consumidores frente a Canales Alternativos de bancos en Bangladesh cuyos resultados se pueden observar en el marco teórico de esta investigación.

En la primera sección, se buscó conocer todo lo referente a aspectos sociodemográficos de los encuestados como: género, estado civil, zona de residencia, edad, ingresos promedio, nivel de educación, etc. En la segunda parte de la encuesta, se buscó conocer aspectos más específicos vinculados a la relación entre la entidad y el usuario, como el tipo de servicio que toma, el periodo de relación con la entidad, entre otros. Finalmente, se aplicó en la tercera sección un cuestionario con 23 preguntas que respondan al modelo SERVPERF y fueron medidos a través de una escala del 1 al 5, de acuerdo a la escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 significa ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Asimismo, este estudio tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción de los clientes de Caja Huancayo y su relación con la calidad del servicio. En ese sentido, se buscó establecer una función lineal de regresión múltiple para determinar la correlación y el efecto que tienen las cinco dimensiones de la calidad del servicio sobre la satisfacción de los clientes frente a dichos canales. Así, se puede construir la siguiente función:

$$\text{Satisfacción} = \alpha + \beta_1 C + \beta_2 S + \beta_3 T + \beta_4 E + \beta_5 R + \varepsilon \dots (1)$$

Dónde:

C: Confiabilidad

S: Seguridad

T: Tangibilidad

E: Empatía

R: Sensibilidad

Asimismo, α , β_1 , β_2 , β_3 , β_4 y β_5 son constantes y ε indica el error muestral.

En ese sentido, los resultados de la regresión lineal múltiple serán analizados en la sección de Hallazgos considerando el peso estándar por cada variable (βx), el error estándar, t-value con significancia, p-value, estadístico F, R² y R ajustado; y el valor Durbin-Watson.

b. Piloto

Cabe resaltar que, para validar esta herramienta e identificar posibles errores, contingencias, o incoherencias de la encuesta; se diseñó un prototipo de encuesta y se procedió a testearlas con 20 encuestados. En ellas se les pidió a los encuestados que identificaran todas las proposiciones cuyo entendimiento se les hacía complicado por algún motivo como mala formulación o desconocimiento de términos y se midió el tiempo que les tomaba realizar la encuesta. Así, pudimos identificar que ciertas palabras que utilizamos en el desarrollo inicial no eran completamente comprendidas por los usuarios por lo que se corrigieron dichas falencias. Asimismo, identificamos que algunas preguntas medían lo mismo y otras extendían la encuesta sin aportar necesariamente algo fundamental a la investigación. Por ello, se estructuró una nueva encuesta que fue testeada en 20 encuestas tipo, identificando que esta segunda versión era comprendida ampliamente por los encuestados, dándose así como apta y adecuada para la investigación. Como ejemplo de lo mencionado, identificamos que muchos de los encuestados no conocían a los Agentes Corresponsales con ese término, sino que los conocían como Cajas Vecinas, nombre que tenían anteriormente, pero que fue cambiado en el 2013 por la Gerencia de Marketing de Caja Huancayo. Asimismo, cabe resaltar que para seleccionar las 20 personas que participarían en la encuesta piloto, se seleccionó a dichas personas de manera que se pudieran testear las encuestas para cada canal. Por ello, se tomaron 5 personas por cada Canal y se buscó que estas personas sean seleccionadas de manera aleatoria en diferentes horarios y plazas de la ciudad.

c. Población y muestra de la encuesta

Si bien se realizaron esfuerzos para que la entidad nos provea la lista de usuarios de Canales Alternativos, no pudimos tener acceso a dicha información, pues de acuerdo a la Compañía esta información es sensible ya que podría llegar a manos de la competencia lo que implicaría que estos clientes se desliguen de Caja Huancayo.

En ese sentido, se tomó como población del estudio la compuesta por los usuarios de Caja Huancayo en las ciudades de Huancayo, Tambo y Chilca a marzo del 2017. Se seleccionó estas ciudades, pues la Región Junín concentra el 66.3% del total de créditos y depósitos de la entidad. Asimismo, estas tres ciudades concentran el 65.9% de los créditos de la Región de acuerdo a cifras de la SBS a abril del 2017.

Asimismo, se recibió información por parte de la entidad respecto al número de transacciones realizadas por cada canal a abril del 2017. En ese sentido, el número de transacciones monetarias y consultas por cada canal se pueden visualizar en la tabla 11.

Tabla 11: Número de transacciones por canal alternativo de Caja Huancayo

Canal	Transacciones	%	Consultas	%	Muestra
Cajeros Corresponsales	162,000	55%	27,500	18%	163
ATM	105,000	36%	14,250	9%	103
Plataforma Web	16,900	6%	75,000	49%	79
CMAC Móvil	8,300	3%	37,008	24%	39
	292,200	100%	153,758	100%	384

(Nilton Carhuallanqui, Comunicación personal, 14 de abril, 2017)

Para lograr los objetivos de la presente investigación, se desarrolló un muestreo probabilístico tomando el número total de usuarios de Caja Huancayo de acuerdo a la información provista por la entidad la cual está representada por 145,766 personas.

De la población total, se extrajo una muestra representativa de 384 encuestas según fórmula de población finita y conocida, con un error de 0.05 y a un nivel de confianza de 95%.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Población total

Z = 1.96 debido al 5% de intervalo de confianza

p = 0.5 probabilidad que tiene cualquier persona de ser encuestada

q = (1-p)

e = error muestral

Asimismo, dado que la investigación está centrada en los cuatro canales de Caja Huancayo se decidió respetar el muestreo estratificado o por cuotas de acuerdo a la participación de cada canal respecto al total de transacciones monetarias de la entidad como se puede apreciar en la tabla 12. Se realizaron 163 encuestas para Agentes Corresponsales, 103 para Cajeros Automáticos, 79 para Plataforma Web y 39 para CMAC Móvil.

d. Procedimiento para recolección de data

En ese sentido, para poder tomar una muestra que sea representativa, en el caso de cajeros corresponsales y cajeros automáticos, se utilizó la lista total de la ubicación de estos dos canales

a lo largo de la ciudad de Huancayo, la misma que se encuentra expuesta en la página web de la entidad. Por tanto, después de localizar los principales puntos donde las personas que utilizan estos canales podrían concurrir, seleccionamos a través del muestreo simple aleatorio el número de cajeros corresponsales y automáticos a visitar para poder encuestar a la muestra.

En el caso de los cajeros corresponsales, la página web indica que existen 197 de los también conocidos como cajas vecinas a lo largo de las ciudades de Chilca, Huancayo y El Tambo a abril del 2017. Por tanto, aplicando la fórmula del muestreo simple y tomando en cuenta que se tiene un nivel de confianza de 95% ($Z= 1.96$), el resultado final es visitar aleatoriamente 18 puntos de atención.

De igual manera, con el 95% de confianza, y al existir 44 cajeros automáticos en Chilca, Huancayo y El Tambo, se realizó la fórmula de muestreo simple concluyendo que el número de cajeros a visitar asciende a 4.

Pero, para que la muestra sea aleatoria, no bastó con recorrer el número respectivo que se visualiza líneas arriba de cada canal, por el contrario, las variables como horario, días y lugares fueron tomadas en cuenta puesto que se buscó que esta muestra sea lo más representativa posible y sin sesgos. Por ende, se entrevistó en días laborales como en fines de semana, así como en los horarios de la mañana, el mediodía y la tarde-noche.

En el caso de Plataforma Web y CMAC Móvil, encontrar a los usuarios que utilicen dichos Canales fue más complicado, debido a que no existen espacios físicos donde estos concurren y puedan ser encuestados. Asimismo, por tema de confidencialidad CMAC Huancayo no pudo brindar la lista de afiliados a CMAC Móvil y/o Plataforma Web; por ende, se decidió optar por cubrir las cuotas de manera aleatoria en los diversos lugares donde se estaba realizando los cuestionarios.

Lo que se propuso fue preguntar en los alrededores de los canales como agentes, cajeros automáticos y agencias acerca del uso de estos dos medios para comunicarse con CMAC Huancayo. Cabe recalcar que era necesario que el encuestado sea una persona completamente nueva para el estudio, es decir, por ejemplo, no podía haber pasado preguntas acerca de los cajeros automáticos y luego repreguntar sobre CMAC móvil. Por último, los días, horarios y lugares fueron variados y aleatorizados con el objetivo de buscar la mayor objetividad posible.

e. Confiabilidad de la prueba

Para determinar la fiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual es un indicador que mide la consistencia interna del conjunto de ítems o partes del compuesto. Así, entendida, se ha generalizado como el estimador por excelencia de la confiabilidad de un

compuesto de otras mediciones (Cervantes, 2005). Medir la confiabilidad del instrumento nos permitirá determinar si el instrumento está recopilando información defectuosa y por otro lado si hace mediciones estables y consistentes (Santesmases 2009 citado en Ibarra, Casas & Barraza, 2015). En ese sentido, los resultados del indicador se establecen entre los índices 0 y 1, interpretándose que mientras más cerca esté a 1, la confiabilidad es más alta; considerándose aceptable un índice de 0.70

Por ello, el Alfa de Cronbach calculado para todas las variables dependientes de la muestra y la variable independiente resultó en 82.5%. En ese sentido, el instrumento utilizado para la presente investigación es válido y tiene un alto grado de confiabilidad. Asimismo, se procedió a calcular el Alfa de Cronbach para cada dimensión evaluada en la investigación para medir su fiabilidad. Así, pudimos observar que todas las variables son confiables para este estudio siendo el Alfa mínimo de 0.72 para la variable Empatía. Los resultados se muestran en la tabla 12.

Tabla 12: Prueba de Confiabilidad - Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados
Confiabilidad	,930	,931
Seguridad	,801	,806
Tangibilidad	,811	,813
Empatía	,724	,729
Sensibilidad	,843	,848

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Focus group

Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (Hernández, et. al, 2010, p. 425).

En este caso, fue dirigido a usuarios vigentes de la entidad, los cuales se seleccionarán previamente de manera aleatoria con el objetivo de poder conocer a fondo sus perspectivas y comentarios, tanto positivos como negativos sobre su experiencia con los Canales Alternativos de Caja Huancayo.

Sobre la base de esto último, se realizaron dos *focus group*, la dinámica fue la siguiente: se procedió a invitar a las personas encuestadas a los dos grupos de enfoque realizados. El objetivo

era contar con ocho personas en cada sesión, de las cuales haya al menos una persona por canal. La sesión tomó lugar en la ciudad de Huancayo y ambas fueron realizadas el 3 y 16 de junio del 2017 a las 4 pm hora peruana.

En cuanto a la estructura de la sesión de enfoque, esta responde a una semiestructurada puesto que se basa en una guía de preguntas, pero el entrevistador posee la libertad de introducir preguntas adicionales con el fin de especificar conceptos u obtener mayor información sobre algún tema; por tanto, no todas las preguntas están predeterminadas (Hernández et. al, 2010).

Cabe recalcar que, para complementar lo obtenido, se analizaron las grabaciones de audio, además de firmar el consentimiento informado.

4.2.3 Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad son aquellas herramientas que ayudan a la recolección de data, mediante preguntas de un entrevistador a un entrevistado. “Recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001, citados en Ponce & Pasco 2015, pp. 63).

Las preguntas realizadas al entrevistado son parte de una guía de entrevista. La mayoría de ellas son abiertas para que el receptor no sea condicionado al responder, ya que lo que se intenta obtener es el punto de vista de la persona y que se exprese libremente. Asimismo, existen tres diversas maneras de abordar la entrevista, de manera estructurada, semiestructurada y no estructurada (Ponce & Pasco, 2015).

En este caso, realizamos entrevistas a profundidad semiestructuradas a los directivos de la entidad financiera y a los usuarios de esta. A los primeros se realizaron preguntas sobre los canales alternativos y la función que estos tienen en la entidad, se investigó desde la orientación que cada directivo tiene para la función de dichos canales. A los segundos, se realizaron entrevistas semiestructuradas para poder conocer la percepción que tienen acerca de los canales alternativos y que tan satisfechos se encuentran con el servicio.

Tabla 13: Directivos encuestados de Caja Huancayo

Nombres	Cargo
Ramiro Arana	Gerente de negocios
Javier Chávez	Ex Gerente de Marketing
Vanessa Vasquez	Gerente Marketing
Guillermo Solis	Presidente del Directorio
Nilton Carhuallanqui	Jefe de Canales Electrónicos
José Nuñez	Gerente de operaciones y finanzas
Rubén Córdor	Administrador de Agencia Real, Huancayo

Fuente: Elaboración propia

Los usuarios fueron elegidos de acuerdo a conveniencia, para poder conocer los detalles más profundos acerca de la percepción que tienen de los canales, así como el manejo de ellos. Se realizaron ocho entrevistas en profundidad. Se entrevistó a dos personas por cada canal alternativo que tiene la entidad.

5. Secuencia Metodológica

La presente investigación fue realizada en tres fases, claramente diferenciadas entre ellas, las cuales se explicarán a continuación:

5.1. Primera fase

La primera etapa de este estudio consistió en hacer una delicada y profunda revisión de la literatura para poder tener un acercamiento al tema propuesto y lograr delimitarlo, ya que inicialmente se trataba de entender el éxito de Caja Huancayo y que variables de las 8 Ps del marketing de servicios contribuyen en mayor medida al liderazgo de la entidad en el sector.

Sin embargo, la sola revisión de la literatura no permitiría contextualizar y delimitar adecuadamente el tema propuesto, por ello, se realizaron diversas entrevistas preliminares a directivos de Caja Huancayo focalizados en los temas de Marketing y Comercial.

Esto último, se realizó gracias a un acercamiento inicial y exploratorio al objeto de estudio a través de un viaje de pre-campo a la ciudad de Huancayo, donde se ubica la matriz, a fin de validar el problema de investigación y las variables a investigar.

Los resultados de esta primera etapa nos permitieron redefinir esfuerzos y orientar de mejor manera el tema y problema de investigación. De acuerdo a las conclusiones que pudimos obtener de esta etapa inicial, se encontró que Caja Huancayo apostaba por Canales Alternativos de Distribución, sin embargo, tenía problemas para definir una política que unifique esfuerzos a todo nivel y que permita poder capacitar a los usuarios a que aprovechen efectivamente dichos Canales. Por ello, identificamos también que Caja Huancayo no prestaba atención a entender desde la perspectiva del consumidor, cómo eran valorados o percibidos dichos servicios.

5.2. Segunda fase

En esta segunda etapa, luego de haber definido adecuadamente el problema y objeto de la investigación, y de tener las variables de investigación validadas a través de la investigación inicial de campo, se procedió a desarrollar el plan de investigación de campo.

De esta manera, se efectuaron siete viajes adicionales a la Provincia de Huancayo. En los cuatro primeros, se procedió a culminar el número de encuestas determinadas para tener una muestra representativa. Mientras que, a partir del quinto viaje, se realizaron las entrevistas a profundidad y *focus group* a los usuarios de los Canales Alternativos de CMAC Huancayo. El total en días de trabajo de campo, considerando la exploración inicial, fue de 28 días calendario.

En ese sentido, se realizaron entrevistas para las unidades de análisis seleccionadas: Gerentes, Directivos y responsables de Canales Electrónicos de Caja Huancayo. Estas fueron entrevistas a profundidad de tipo semi – estructuradas.

Además, se realizaron ocho entrevistas a profundidad en las que pudimos identificar necesidades, percepciones y usos de los Canales Alternativos por parte de los entrevistados. El contacto fue facilitado por uno de los asesores de créditos de Caja Huancayo y se comunicó a dichos comerciantes los propósitos del estudio para que posteriormente firmen el consentimiento informado para uso de información.

5.2. Tercera fase

Luego de haber recabado la información requerida a través del trabajo de campo y la realización de entrevistas a expertos, se procedió con la tercera fase de la investigación. La misma que inició con las transcripciones de todas las entrevistas realizadas. Asimismo, se procedió a sistematizar la información recabada en las tres secciones de la encuesta desarrollada, por lo que fue necesario crear una matriz que permita identificar de manera más adecuada las variables, hacer cruces de información y realizar un mejor análisis. Así también, se procedió a transcribir los *focus group* y a sistematizar la información provista por los participantes. Finalmente, con la información sistematizada se detectaron y analizaron las variables que influenciaban en la percepción de los usuarios de Caja Huancayo respecto a los Canales de Distribución Alternativos.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

El presente capítulo muestra los hallazgos encontrados a través de las herramientas de investigación utilizadas para alcanzar los objetivos de este estudio. En ese sentido, la información será organizada en dos apartados, los cuales serán discutidos y analizados conjuntamente para enriquecer este estudio.

Los resultados se organizarán de la siguiente manera:

1. Resultados de la aplicación de la encuesta y del modelo SERVPERF
2. Resultados de la aplicación de herramientas cualitativas para profundizar en la investigación

Asimismo, de acuerdo a la pertinencia de la sección a analizar, la información será desagregada por cada canal para poder tener mayor profundidad en el análisis.

1. Resultados de la aplicación de la encuesta y el modelo SERVPERF

1.1. Características demográficas de la muestra

La tabla 14 muestra el perfil demográfico de la muestra de usuarios de Canales Alternativos de Caja Huancayo. Como se puede observar, los usuarios de dichos canales son en su mayoría del sexo masculino con 56.8% y 43.2% del sexo femenino. Asimismo, en su mayoría los usuarios tienen como ocupación independiente con 71.1% y la edad promedio de dichos usuarios es de 30.7 años.

Por otro lado, la descomposición de la muestra por estado civil determinó que el 46.4% de los encuestados son solteros, 35.4% casados, 13.8% son convivientes mientras que 4.4% entraron en la categoría de otros como divorciados o viudos. Así también, 59.1% de la muestra tenían como nivel de educación superior/ técnica, 16.1% secundaria completa, 4.4% primaria completa y 20.3% otras categorías que incluyen sin educación, primaria, secundaria y superior incompleta.

Finalmente, el tipo de usuarios de dichos canales son en su mayoría ahorristas con 42.2%, seguidos de prestatarios con 40.9% y 16.9% de ambos canales. Asimismo, 51.6% de los encuestados residen en el área urbana y 48.4% en el área rural.

De acuerdo a lo observado, el nivel de ingresos de la mayoría de los encuestados (52.6%) se ubicó entre los S/1,000 y los S/2,200, mientras que el 21.6% reportó ingresos menores a los S/1000, 18.8% entre los S/2200 y los S/.3500 y 7% de la manifestó tener ingresos mayores a los S/3500.

Por último, de acuerdo al estudio de generaciones en el Perú de Ipsos (2016), pudimos identificar que 15.1% pertenecen a la Generación Z (entre 15 y 21 años), 51.3% a la Generación Y (entre 22 y 36 años), 29.4% a la Generación X (entre 37 y 57 años); y finalmente el 4.4% pertenece a la Generación de Baby Boomers (entre 58 a 72 años).

Tabla 14: Perfil sociodemográfico de los usuarios de canales alternativos de Caja Huancayo

Género			Tipo de usuario		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Masculino	218	56.8%	Ahorrista	162	42.2%
Femenino	166	43.2%	Prestatario	157	40.9%
	384	100%	Ambos	65	16.9%
				384	100%
Ocupación			Residencia		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Dependiente	111	28.9%	Urbano	198	51.6%
Independiente	273	71.1%	Rural	186	48.4%
	384	100%		384	100%
Estado Civil			Generación		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Soltero	178	46.4%	Generación Z	58	15.1%
Casado	136	35.4%	Generación Y	197	51.3%
Conviviente	53	13.8%	Generación X	113	29.4%
Otros	17	4.4%	Baby Boomers	17	4.4%
	384	100%		384	100%
Nivel de Educación			Ingreso Mensual		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Primaria Completa	17	4.4%	<1000	83	21.6%
Secundaria Completa	62	16.1%	1000-2200	202	52.6%
Superior/Técnica	227	59.1%	2200-3500	72	18.8%
Otros	78	20.3%	>3500	27	7.0%
	384	100%		384	100%

Fuente: Elaboración propia

1.1.1 Características demográficas por canal

A continuación se describirán las características demográficas de los usuarios por cada canal para tener un entendimiento más profundo por cada uno de ellos. En ese sentido, la información obtenida explicación de cada variable se detalla líneas abajo, mientras que los gráficos de las mismas se visualizan en los anexos detallados.

a. Género

Con respecto a la variable sexo (ver el Anexo D), el género masculino predominó en todos los canales utilizados y tomó protagonismo, sobre todo, en la plataforma web con 63.3% frente a las mujeres encuestadas que ascendían a 36.7%; en cajeros automáticos también se pudo reflejar

que la mayoría de encuestados que usaban este canal son hombres con 59.2% mientras que las mujeres reflejan el 40.8% de la muestra; asimismo, la brecha se fue diluyendo cuando se realizó la encuesta de CMAC móvil puesto que el porcentaje de hombres fue 53.8% mientras que el de mujeres 46.2%; por último, con respecto a agentes corresponsales, el público masculino encuestado ascendió a 52.8% mientras que el femenino fue de 47.2%.

Martenson (2015) señala que la población ahora muestra preocupación por sus ahorros. De esta manera, diversifica dichos fondos para que les genere rentabilidad. Una herramienta utilizada por muchos de los ahorristas es el Sistema de Pensiones. Además de señalar que la población se encuentra mostrando preocupación por ser económicamente activos. De esta manera, se puede diferenciar la elección que tienen los diferentes géneros por sus actividades económicas. Así, el género masculino se posiciona con mayor número en la participación de la banca. Además, estos tienen mayor conocimiento de las diversas herramientas financieras y de las evaluaciones de sus beneficios. Son críticos y se les hace menos difícil analizar los resultados generados.

b. Tipo de usuario

Con respecto al tipo de usuario, las respuestas fueron clasificadas en tres: prestatarios, ahorristas o ambos. En el caso de agentes corresponsales (ver Anexo D), la mayoría de personas que lo usaban son prestatarios con 49.1%, después están los ahorristas con 31.3% y, por último, los que eran ambos en simultáneo con 19.6%. En cuanto a los cajeros automáticos, los ahorristas con 47.6% eran el tipo de usuario que más usa este canal, después están los prestatarios con 37.9% mientras que los que eran ambos suman 14.6%. En el canal de plataforma web, la mayoría se concentró en ser ahorrista con 58.2%, también se encuentran los prestatarios con 27.8% y los que eran ambos suman 13.9%. Finalmente, en CMAC móvil los ahorristas y prestatarios encuestados sumaron el mismo nivel con 41% cada uno, mientras que ambos tipos de usuarios ascienden a 17.9%.

Chávez indica que si bien antes enfocaban todos sus canales en los usuarios prestatarios, desde hace aproximadamente cinco años han enfocado los recursos en el otro tipo de usuarios: los ahorristas. Ello por diversas razones, sin embargo, indica dos como las más importantes. En primer lugar, el hecho de que la competencia se concentre en este tipo de clientes. En segundo lugar, el análisis financiero de la rentabilidad que genera el tener depositantes. Chávez indicó que el tener este tipo de clientes hace que cambien las estrategias comerciales, así como los medios que se les ofrece para una mayor conectividad. De esta manera, los canales ofrecidos deberán ser realizados pensando en los tipos de usuarios que tiene la empresa. Por ello, es que se puede observar que no existe preponderancia de un tipo de usuario en la elección del canal de distribución.

Mersland (2017) indica que las IMF deben velar por sus diferentes tipos de usuarios a quienes atiende. Del mismo modo, analizar los productos que les brindan y los canales mediante los cuales se presentan. Es importante saber que el futuro de las IMF será diversificar sus usuarios, a través de esta conexión podrán crear lazos más fuertes con sus clientes.

c. Ocupación

Con respecto a si el empleo del encuestado es dependiente o independiente, esto varió dependiendo del tipo de canal usado. Como se ilustra en el Anexo D), conforme a los agentes, los encuestados, en su mayoría, tenían empleos independientes (80.4%) mientras que los dependientes son 19.6%. Respecto a los cajeros automáticos, la mayoría también era independiente con 77.7% mientras que el 22.3% tenían empleos de carácter dependiente. Conforme a la página web, la mayoría fueron trabajadores dependientes con 53.2% mientras que el 46.8% eran de independientes; por último, en CMAC móvil los trabajadores independientes representaban el 64.1% mientras que los dependientes el 35.9%.

d. Residencia

Respecto a la residencia, sea urbana o rural, en el Anexo D se pueden visualizar los siguientes resultados: Las personas que residían en las zonas rurales tenían un mayor índice de uso en los cajeros correspondientes y cajeros automáticos con 56.4% y 51.5% respectivamente; por otro lado, las personas que residían en zonas urbanas poseían mayor participación en la plataforma web y CMAC móvil con 69.6% y 56.4% respectivamente.

e. Edad y generación

Conforme a las edades, como se ilustra en el anexo D, se ha decidido separarlas por sexo y generaciones. En primer lugar, respecto a los agentes correspondientes, el 14.1% pertenecían a la generación Z, y la misma se descompuso en 43.5% hombres y 56.5% mujeres; el 58.3% pertenecía a la generación Y, la cual se descompuso en 51.6% hombres y 48.4% mujeres; el 20.9% pertenecía a la generación X, la misma que estuvo dividida en 58.8% hombres y 41.2% mujeres; por último, el 6.7% restante pertenecía a los Baby boomers, los mismos que se dividieron en 72.7% hombres y 27.3% mujeres.

En segundo lugar, respecto a cajeros automáticos, el 26.2% pertenecían a la generación Z, y se descomponía en 55.6% hombres y 44.4% mujeres; el 49.5% pertenecía a la generación Y, y se descomponía en 58.8% hombres y 41.2% mujeres; seguido de esto, el 17.5% pertenecía a la generación X, de los cuales 61.1% fueron hombres y 38.9% mujeres; por último, 6.8% era Baby boomer y el 71.4% eran hombres mientras que el 28.6% restante mujeres.

El tercer lugar, se encuentra la plataforma web, en la cual el 3.8% pertenecían a la generación Z, y se descomponía en 66.7% hombres y 33.3% mujeres; el 44.3% pertenecía a la generación Y, y se descomponía en 65.7% hombres y 34.3% mujeres; seguido de esto, el 48.1% pertenecía a la generación X, de los cuales 68.4% fueron hombres y 31.6% mujeres; por último, 3.8% era Baby boomer y el 66.7% eran hombres mientras que el 33.3% restante mujeres

Por último, se encuentra CMAC móvil, en la cual el 7.7% pertenecían a la generación Z, y se descomponía en 66.7% hombres y 33.3% mujeres; el 48.7% pertenecía a la generación Y, y se descomponía en 52.6% hombres y 47.4% mujeres; seguido de esto, el 38.5% pertenecía a la generación X, de los cuales 53.3% fueron hombres y 46.7% mujeres; por último, 5.1% era Baby boomer y el 50% eran hombres mientras que el 50% restante mujeres.

Lo señalado va acorde con las nuevas tendencias de los clientes. Ellos ahora son más exigentes al momento de requerir nuevos servicios y productos. Asimismo, cuentan con una estándar de vida más alto y se encuentran más informados a pesar del tiempo limitado con el que cuentan. Debido a esto, las empresas deben prestar más atención a las estrategias de comercialización que tienen para sus usuarios.

f. Nivel de educación

De acuerdo al nivel de educación, las clasificaciones de Primaria completa, secundaria completa, superior técnica u otros, lo cual es entendido como estudios no realizados o culminados, ya sean de primaria, secundaria o superiores. El canal con mayor nivel de educación superior culminada fue la plataforma web con 84.8%, seguido por los agentes corresponsales con 77.3%, tras esto estuvieron los cajeros automáticos con 72.8% y, finalmente, CMAC móvil con 64.1%. En contraste, el canal con mayor número de categoría “otros” fue el de los cajeros automáticos con 9.7%, seguidos de la plataforma web con 6.3%, CMAC móvil con 5.1% y finalmente cajeros corresponsales con 3.1%.

Respecto a primaria y secundaria completa, agentes corresponsales poseía 3.7% y 16%, cajeros automáticos 6.8% y 19.4%, plataforma web 1.3% y 7.6%, y CMAC móvil 7.7% y 23.1% respectivamente.

La educación es un ítem importante en los usuarios que atiende CMAC Huancayo. Mersland (2017) indica que ahora los clientes se encuentran más educados que antes. Tal educación va de la mano con la información que requieren al momento de tomar decisiones al elegir productos o servicios. Se debe señalar que el tener como elemento crítico el tiempo para poder informarse al tomar decisiones, hace que sean más exigentes con la información y cercanía que generará la empresa a este cliente.

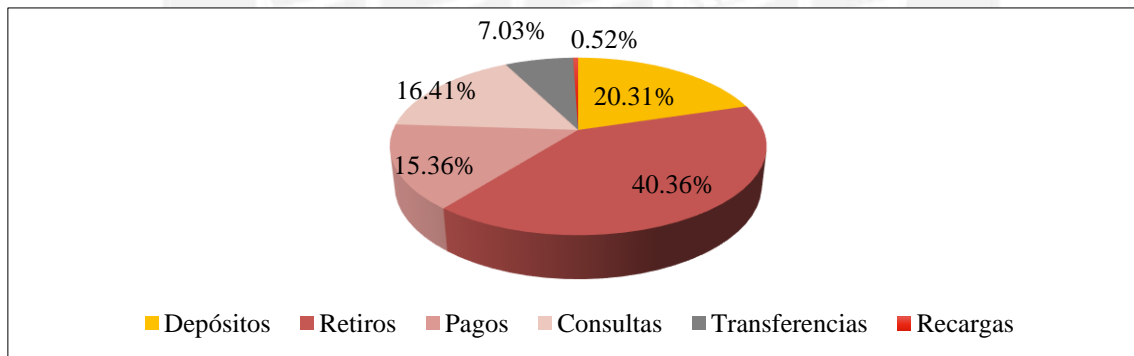
g. *Nivel de ingresos*

Respecto a la variable ingreso, ver las clasificaciones siguiente: Si perciben ingresos menores a 1000 soles, entre 1000 y 2,200 soles, entre 2,200 y 3,500 soles, o mayor a 3500 soles mensuales. Con respecto a los agentes corresponsales, el 25.2% percibía menos de 1000 soles, mientras que el 58.9% entre 1000 a 2200 soles, el 12.3% entre 2200 a 3500 soles, y finalmente el 4.3% restante percibía más de 3500 soles mensuales. Por otro lado, conforme a los cajeros automáticos, el 19.4% percibía menos de 1000 soles, mientras que el 59.2% entre 1000 a 2200 soles, el 13.6% entre 2200 a 3500 soles, y finalmente el 7.8% restante percibía más de 3500 soles mensuales. Por la plataforma web, el 12.7% percibía menos de 1000 soles, mientras que el 38% entre 1000 a 2200 soles, el 39.2% entre 2200 a 3500 soles, y finalmente el 10.1% restante percibía más de 3500 soles mensuales. Finalmente, respecto a CMAC móvil, el 33.3% percibía menos de 1000 soles, mientras que el 38.5% entre 1000 a 2200 soles, el 17.9% entre 2200 a 3500 soles, y finalmente el 10.3% restante percibía más de 3500 soles mensuales.

1.1.2 Resultados de la sección de preguntas abiertas

De acuerdo a los resultados consolidados de esta sección, la transacción más realizada por los encuestados son los retiros con 40.36%. Asimismo, los depósitos, consultas y pagos; tuvieron una frecuencia similar con 20.31%, 16.41% y 15.36%, respectivamente como se puede ver en la figura 23.

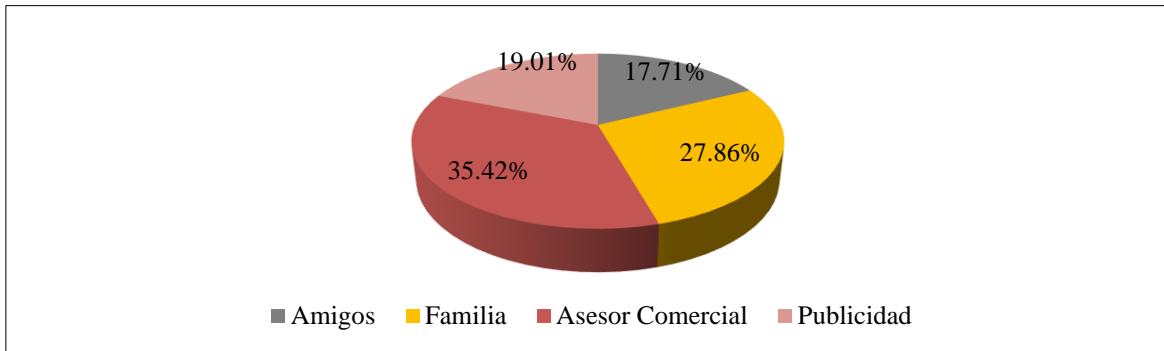
Figura 23: Transacciones realizadas por los usuarios de Caja Huancayo



Fuente: Elaboración propia

Respecto a cómo se enteraron de dichos canales, resalta el rol que tuvo en todos los casos el asesor comercial para dar a conocer el canal. En ese sentido, el 35.4% de usuarios se enteró del canal que más utiliza gracias a recomendaciones de los asesores, como se puede visualizar en la figura 24, mientras que un 27.9% indicó que se enteraron de dichos canales gracias a experiencias y recomendaciones de familiares.

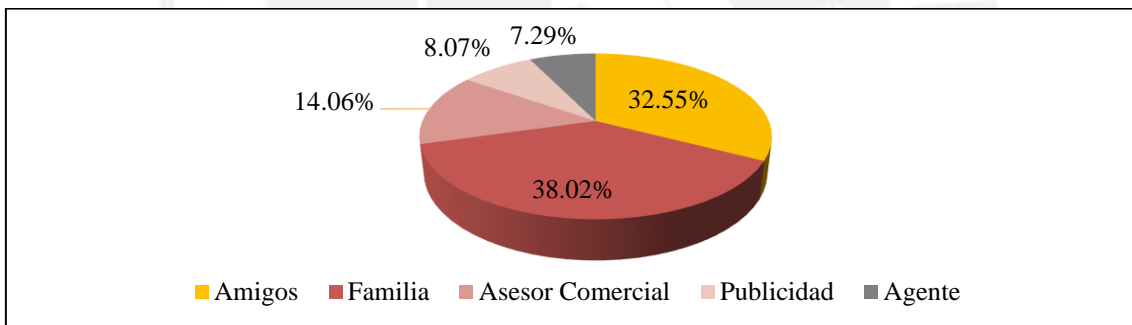
Figura 24: Medio por el cual los usuarios se enteraron de los canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, resultó llamativo el hecho de que al preguntar sobre quien les enseñó el uso de dicho canal, los resultados cambiaron radicalmente. Así, los asesores, quienes fueron el principal canal por los que los usuarios se enteraron de la entidad, pasaron a tener una participación muy baja en esta indagación. En ella, los usuarios de dichos canales aprendieron su uso principalmente por enseñanza de familia (38%) y amigos (32.55%), como se puede observar en la figura 25.

Figura 25: Medio por el que aprendieron a usar los canales alternativos

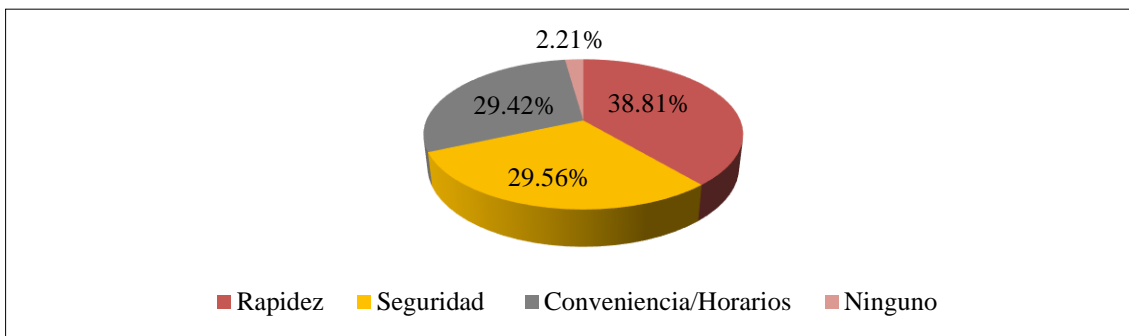


Fuente: Elaboración propia

Respecto al tiempo que llevan como usuarios de dichos canales, un 31% son clientes hace menos de un año, cerca de 25% hace un año y el 44% ya lleva trabajando más de dos años con ese canal.

Por otro lado, al consultarles sobre la principal ventaja identificada en el canal que más usaban, el 38.81% de los encuestados mencionó que ésta era la rapidez del servicio que les permitía hacer transacciones ahorrando tiempo, dinero y evitar trasladarse hasta la agencia. Otros factores fueron la seguridad y confianza que les generaba el uso de dicho canal y la conveniencia u horarios de atención de estos canales que se adecuaban mejor a sus necesidades.

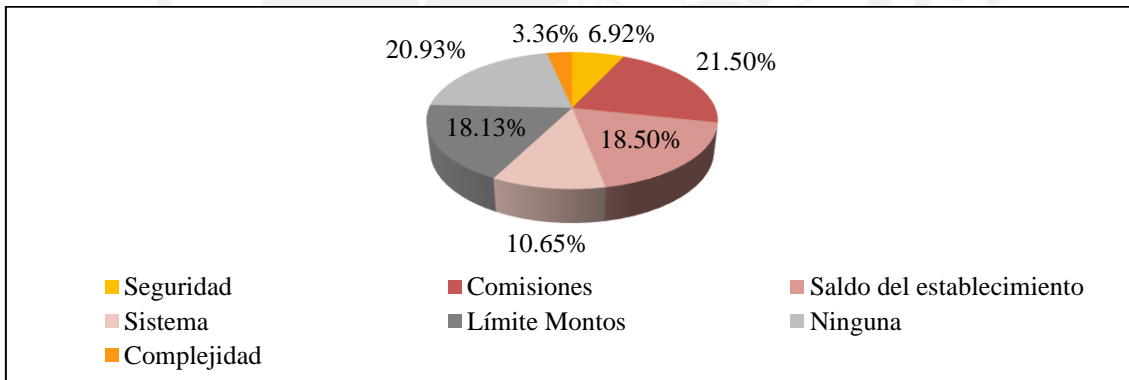
Figura 26: Principales ventajas del uso de canales identificadas por los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al consultar sobre las principales desventajas que encontraban en el uso de dichos canales, pudimos identificar que había mayor variación entre las respuestas de los encuestados. Así, la principal desventaja identificada fue las comisiones consideradas “altas” por los encuestados (21.5%). Por otro lado, la lentitud del sistema y los límites de montos para transacciones fueron otras de las principales desventajas identificadas con 18.5% y 18.13%. Cabe resaltar en este punto que hubo un importante bloque (20.93%) que manifestó no encontrar alguna desventaja.

Figura 27: Principales desventajas identificadas por los usuarios de Caja Huancayo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se entrará a analizar detalladamente las variables descritas anteriormente canal por canal:

a. Transacción más realizada

Respecto a la transacción que más realizaban cuando utilizaban cualquiera de estos canales (ver Anexo D), respecto a agentes, la transacción más realizada fue depósitos con 47.2% seguido de retiros con 40.5% y luego pagos con 12.3%; un panorama distinto se vio en los Cajeros donde el más usado era retiros con 85%, consultas con 12% y transferencias con tan solo 3%; por el lado de la plataforma web, las consultas incrementaron en 43%, seguidas de los pagos con

36.7% y, finalmente, las transferencias con 20%; por último, respecto a CMAC móvil, las consultas fueron las transacciones más realizadas con 38%, seguidas de pagos y transferencias con 28% cada una y, finalmente, recargas con 5%.

En el caso de los agentes, tiene sentido que la transacción más concurrida sea la de depósitos puesto que es el único canal de los cuatro en el que se pueden realizar depósitos en efectivo; en el caso de los cajeros, al tener como función objetiva el ser un dispensador de dinero, la principal función que posee es la de permitir a las personas retirar dinero, y más de la mitad realiza esa función; en el caso de la plataforma web, las consultas aumentaron puesto que, a diferencia de los cajeros corresponsales y automáticos, en este canal se pueden responder preguntas con mayor tiempo, precisión y comodidad puesto que se puede acceder desde cualquier lugar que posea señal y la cartera de consultas que se ofrecen son variadas como datos sobre productos de ahorro, cuotas pendientes y moras, tasas de ahorro, CTS y plazo fijo, y saldo en general: finalmente, por el lado de CMAC móvil, las consultas también figuraron como la transacción más realizada, la diferencia es que no es necesario contar con una tarjeta como sí lo es cuando se desea acceder por plataforma web, y se pueden realizar consultas de las cuentas vinculadas al servicio tales como saldos, movimientos, cuotas o tipos de cambio.

b. Medio a través del que se enteraron del canal

Respecto a cómo se enteró del canal de distribución que utilizaban, entendido como quién o qué los hizo enterarse de la existencia del mismo, en el caso de los agentes corresponsales, el asesor comercial fue el más resaltante con 40%, seguido por miembros de la familia del encuestado con 29%, luego se coloca la publicidad con 18.2% y finalmente la recomendación de amigos con 13.1%.

Por el lado de los cajeros automáticos, la mayor recomendación vino de origen familiar con 29.8%, luego de esto el círculo amical tomó presencia con 26.5%, los asesores comerciales vinieron después con 24% y, por último, la publicidad con el 20% restante.

Por el lado de la plataforma web, los asesores comerciales son los que más destacan en este canal con el 48% de sugerencias ante los encuestados, después de esto se encontraba la publicidad con 23.5%, luego los amigos con 15% y el 14% era perteneciente a la familia.

Finalmente, en cuanto a CMAC móvil, la familia fue la más influyente con 44% de recomendación frente a este canal, tras esto se encuentra el asesor comercial con 25%, los amigos siguen con 19% y finalmente la publicidad con 12%.

Podemos ver que la plataforma web es el canal que abarca mayor conocimiento gracias a fuentes externas, es decir círculos que no son los cercanos, como la publicidad o los asesores

comerciales, mientras que, al otro extremo, se encuentran los cajeros automáticos donde las dos fuentes de recomendación fueron el círculo interno, ya sean familiares o amigos.

Por el lado de las fuentes de recomendación, los asesores comerciales fueron los que más destacaron; cabe recalcar que en las entrevistas a profundidad con los directivos de CMAC Huancayo, estos precisaron que se poseía un plan de incentivos para los asesores, los cuales debían indicarle a los clientes que habían otras alternativas, además de la agencia, para poder realizar las transacciones a conveniencia.

Asimismo, la familia y amigos se impusieron ante la publicidad. Un estudio realizado por Nielsen (2015), en el cual participaron más de sesenta países, nos indica que las recomendaciones más creíbles son las que vienen por parte de personas en las que confiamos, tales como los amigos y la familia, lo cual constituye el círculo más cercano de un individuo. En función a esto, se resalta que, en todas las generaciones, el boca a boca supera a cualquier tipo de publicidad, por lo que presenta sentido que la publicidad, como respuesta, sea la que menos frecuencia posee.

c. Aprendizaje para el uso del canal

En cuanto al cómo aprendió a usar el canal, siendo entendido sobre quién o qué los ayudó/asesoró en el uso del mismo. En cuanto a los agentes corresponsales, la familia apoyó a los encuestados con una participación de 36.2%, le siguieron los amigos con 33.1%, el mismo agente los ayudó con 19%, lo sigue la publicidad con 9.8% y, finalmente, los asesores comerciales con menor participación de 1.8%.

En cuanto a los cajeros automáticos, la familia fue la principal fuente de ayuda para aprender a usar el canal con 50.5%, después de esto los amigos con 40.8%, la publicidad siguió 4.8% y finalmente los agentes comerciales con 3.9%.

La plataforma web fue el único canal donde se destacó la participación del asesor comercial con 41.8%, la familia pasó a segundo plano con 32.9%, los amigos sumaron 17.7% y finalmente la publicidad ascendió a 7.6%.

Para finalizar, en CMAC móvil, la familia volvió a ser la principal fuente de ayuda y apoyo para aprender a usar el canal con 43.6%, seguida de los amigos con 33.3%, la publicidad con 15.4% y finalmente el asesor comercial con 7.8%.

Se puede ver que en tres de los cuatro canales, el asesor comercial fue el que menos resaltó como fuente de ayuda y apoyo para aprender a usar los canales mientras que los círculos cercanos como familia o amigos fueron, en mayoría, los principales que ayudaban en el aprendizaje del uso del canal. Por tanto, a diferencia del gráfico anunciado anteriormente a este, podemos concluir que si bien el asesor comercial es una de las principales fuentes de recomendación para el uso del

canal, no es la más frecuente en cuando al apoyo y asesoramiento para emplear correctamente el mismo, por el contrario, los usuarios se respaldan en el círculo más cercano.

d. Antigüedad de uso de canal

Conforme la variable que indica el tiempo de uso del canal, cuando se encuestó a las personas acerca de la antigüedad de uso de los agentes corresponsales, la mayoría era relativamente nueva con menos de un año de uso (39.3%), el 21.5% poseía de un año de uso, el 17.8% poseía dos años, el 14.1% de tres a cuatro años y, por último, el 7.4% mayor a cinco años. Por ende, la concentración estaba en el público relativamente nuevo.

Respecto a los cajeros automáticos, el panorama fue distinto, el 28% tenía dos años de antigüedad, mientras que el 27% un año, el 17% tenía más de cinco años y los que tenían de 3 a 4 años, y menos de un año poseían 14% respectivamente. Por tanto, la antigüedad incrementó a comparación de los agentes corresponsales sin llegar a una antigüedad alta.

Respecto a la plataforma web, el panorama fue un poco similar a la de los cajeros automáticos: La mayoría se concentró en tener un año de antigüedad con 32.9%, mientras que los que poseían dos años, y menos de un año ascendían a 27.8% respectivamente, los que poseían de tres a cuatro años se redujeron a 8.9%, y los que poseían cinco años de antigüedad o más se limitaba a ser 2.5%. Por tanto, las personas se concentraron en tener una antigüedad que llegaba hasta los dos años; no obstante, los usuarios que eran muy antiguos fueron pocos.

Por el lado de CMAC móvil, el 48.7% poseían antigüedad menor de un año, es decir, era relativamente nueva, el 30.8% contaba con un año de antigüedad, mientras que los que tenían dos años se redujeron a 15.4%, finalmente los que poseían de tres a cuatro años representaban el 5.1% de la muestra. Cabe resaltar que no hubo personas que tenían más de cinco años de antigüedad usando este canal.

e. Uso de otros canales alternativos

Asimismo, cuando se preguntó si habían usado otro tipo de canales anteriormente, la respuesta, en mayoría, fue positiva por lo que se profundizó en cuál era el canal anterior. En el caso de los agentes, la agencia (40.5%) y los cajeros automáticos (44.8%) fueron los más resaltantes, cabe indicar que también algunos precisaron que ahorran en casa, es decir, el agente fue su primer canal (14.7%); en el caso de los cajeros automáticos, la agencia también fue una de las más concurridas anteriormente con 78.6%, mientras que el ahorro en casa obtuvo 13.6% y, en menor proporción, los agentes corresponsales con 7.8%; en el caso de la plataforma web, este fue el único canal en el que no se precisó que se ahorró en casa anteriormente, es decir, no fue el primer canal usado, por el contrario, la agencia con 70% y los cajeros automáticos con 30% fueron

concurridos anteriormente a este; finalmente, en el caso de CMAC móvil, el 59% se trasladaba hacia la agencia, el 38.5% utilizaba los cajeros automáticos y, por último, tan solo el 2.6% ahorraba en casa.

Se puede evidenciar que en todos los canales, el canal predecesor fue uno en el que obligatoriamente el usuario se debía trasladar al punto de atención, sea la agencia, el cajero automático o el cajero corresponsal; ningún canal que no implica traslado, ya sea plataforma web o CMAC móvil, fue la primera opción de los usuarios, bien sea por desconocimiento de los mismos o desconfianza.

f. Ventajas respecto al uso del canal

Cabe recalcar que se pudo indicar una o más ventajas por parte del encuestado. Asimismo, se ha clasificado las respuestas en tres categorías: Rapidez, Seguridad y Conveniencia; esta última es entendida como factibilidad en diversos temas tales como horarios, desplazamiento, cobertura, comodidad del usuario y dependerá del canal.

En el caso de los agentes corresponsales, la variable que primó en las ventajas fue la de seguridad, seguida de la conveniencia, la cual se entendió como la gran cobertura que poseían los puntos de atención por lo que no los obligaba a trasladarse hasta la agencia, tras esto, la rapidez, en menor proporción, fue destacada.

En cuanto a los cajeros automáticos, no hubo un gran distanciamiento entre las ventajas indicadas, las tres fueron resaltadas en gran magnitud, en primer lugar estuvo rapidez, seguida por conveniencia entendida como la cobertura, y también el horario de atención puesto que se puede acceder las 24 horas del día, y finalmente la seguridad.

En cuanto a la plataforma web, la conveniencia fue la principal ventaja, la misma que es entendida como el plus que se posee en tener un horario a manejo del usuario, poder interactuar desde donde desee este último, y no tener que trasladarse a algún punto de atención; tras esto, la seguridad fue destacada y finalmente la rapidez.

Respecto a CMAC móvil, hubo niveles similares entre conveniencia y rapidez. La primera fue elegida por el no trasladarse a un centro de atención, por tener la portabilidad de hacer la transacción con tan solo el teléfono celular, por lo gratuito del servicio y el horario de atención; tras esto, en menor medida se encontraba la ventaja de seguridad.

g. Principales desventajas identificadas

Así como los usuarios indicaron ventajas del canal, también precisaron las desventajas y puntos a mejorar por parte de los mismos. Respecto a los agentes corresponsales, las tres principales desventajas precisadas fueron: Las comisiones a pagar por transacción, el saldo que posee el establecimiento, es decir, la insuficiencia del mismo en algunas ocasiones, y el límite de montos, en otras palabras, no poder retirar el efectivo con un monto superior al indicado. Cabe resaltar que una de las respuestas más replicadas fue que no encontraban ningún defecto en el desempeño del canal.

Por el lado de los cajeros automáticos, las tres principales desventajas fueron: los límites de montos al momento de querer retirar un monto alto, el saldo del cajero automático, y las comisiones a pagar, es decir, son las mismas identificadas en los agentes corresponsales.

Por parte de la plataforma web, la respuesta mayor, la misma que resaltó entre las demás por ocupar el 64.5% de respuestas, fue que no encontraban ninguna desventaja en el canal. Las desventajas resaltadas en menor proporción fueron: las comisiones a pagar por transacción, la seguridad y el sistema de la plataforma.

Finalmente, en CMAC móvil se resaltaron tres desventajas principales: la complejidad del sistema, la señal puesto que para una persona que vivía en zonas urbanas era buena, pero para las personas que frecuentaban las zonas rurales era más complicado, además de que no trabaja con todos los operadores, y finalmente, las comisiones a pagar por transacción las cuales les resultaban elevadas.

1.1.3 Resultados de la aplicación del modelo SERVPERF

La tabla 15 muestra el nivel de concordancia entre las respuestas de los encuestados respecto a las 5 dimensiones de la calidad del servicio que fueron usadas como herramientas en este estudio para medir el nivel de satisfacción y percepción de los usuarios de Canales Alternativos de Distribución en Caja Huancayo en base al promedio aritmético, desviación estándar, simetría y curtosis.

Tabla 15: Estadísticos descriptivos

	N Estadístico	Media Estadístico	Desviación estándar Estadístico	Asimetría Estadístico	Curtosis Estadístico
Y	384	3,61	,857	-1,449	2,214
Confiabilidad	384	3,62	,49971	-1,470	4,279
Seguridad	384	3,50	,55137	-1,131	2,621
Tangibilidad	384	3,55	,50623	-1,122	3,950
Empatía	384	3,46	,54378	-,843	2,249
Sensibilidad	384	3,67	,54055	-1,054	2,912

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales, el valor promedio de las dimensiones de los Canales Alternativos siguió una tendencia estable con una desviación estándar entre 0.47 y 0.86. No se trata de una distribución normal sino de una distribución asimétrica hacia la izquierda.

Asimismo, en la tabla 16 se puede observar la percepción promedio por cada dimensión de la calidad del servicio. En ese sentido, se puede observar que el servicio brindado por la entidad puede y debe mejorar para alcanzar niveles óptimos en el mismo. Así, la calificación promedio por cada variable fue de 3.62 para la variable Confiabilidad, 3.50 para Seguridad, 3.55 para Tangibilidad, 3.46 para Empatía y 3.67 para Sensibilidad. Esto demuestra que se tiene una tendencia estable respecto a la percepción de los servicios y que las dimensiones mejor posicionadas son la Sensibilidad y la Confiabilidad del servicio; y la dimensión en la que se tiene que incidir más es en la de Empatía.

Respecto a la calificación general del servicio por parte de los usuarios, se encontró que la media fue 3.61. Es decir que la mayoría de los encuestados calificaban como “Regular” o “Bueno” el servicio brindado. Un análisis más profundo es brindado en la tabla 16 donde se puede apreciar que en líneas generales, el servicio brindado en los diversos canales alternativos es percibido como bueno por lo que su satisfacción respecto al mismo es aceptable.

Tabla 16: Calificación general del servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pésimo	18	4.7%	4.7%
Malo	19	4.9%	9.6%
Regular	79	20.6%	30.2%
Bueno	246	64.1%	94.3%
Excelente	22	5.7%	100.0%
	384	100.0%	-

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para mostrar la correlación de las cinco dimensiones de la calidad del servicio medidas con nuestra herramienta a través de la percepción de los usuarios respecto a los

Canales Alternativos de Caja Huancayo, se construyó una regresión lineal múltiple con la ayuda del software estadístico SPSS, según lo establecido en la metodología de esta investigación. Los resultados se muestran en la tabla 17.

Tabla 17: Modelo de regresión múltiple

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	
	B	Error estándar	Beta				
(Constante)	-,170	,080			-2,118	,035	
Confiabilidad	,430	,028	,453		15,514	,000	
Seguridad	,157	,020	,183		7,947	,000	
Tangibilidad	,177	,022	,200		8,651	,000	
Empatía	,092	,019	,106		4,877	,000	
Sensibilidad	,187	,022	,214		8,567	,000	
a. Variable dependiente: Y							
Resumen del modelo ^b							
Modelo	R	R ²	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	F	Sig.	Durbin-Watson
1	,935 ^a	,873	,872	,169	522,008	,000 ^b	2,100
a. Predictores: (Constante), Sensibilidad, Empatía , Seguridad, Tangibilidad, Confiabilidad							
b. Variable dependiente: Y							

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el coeficiente de determinación (R²) de la prueba es de 0.873. Esto quiere decir que las cinco dimensiones de la calidad del servicio explican el 87.3% de la satisfacción del cliente, lo que valida este instrumento por su alto grado de determinación. Asimismo, el F – estadístico resultó en 522,008 con una significancia de 0.035 (<0.05).

Así, podemos construir la siguiente función:

$$Satisfacción = -0.170 + 0.43Confiabilidad + 0.157Seguridad + 0.187Tangibilidad + 0.092Empatía + 0.187Sensibilidad \dots (ii)$$

La ecuación (ii) nos muestra que inicialmente los usuarios tienen una percepción negativa de los Canales Alternativos (constante = -0.170). Además, la dimensión más efectiva y valorada por los usuarios es la Confiabilidad del servicio (B1=0.43). Es decir, la seguridad de la información del servicio, la comodidad para el uso del canal, la facilidad en su uso y la disponibilidad de fondos son las características que determinan de mejor manera la satisfacción de los clientes respecto a los Canales Alternativos de Distribución de Caja Huancayo. Asimismo, las dimensiones Sensibilidad, Seguridad y Tangibilidad contribuyen de manera similar a la determinación de la satisfacción de los usuarios con B2=0.157, B3=0.187 y B5=0.187, respectivamente. Finalmente, la dimensión que menos explica la satisfacción de los usuarios es

la de Empatía, entendiéndola como la disponibilidad del servicio y un estilo de vida más tecnológico.

Finalmente, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar el grado de correlación entre la satisfacción del usuario frente al servicio brindado y cada una de las dimensiones de la calidad del servicio. En ese sentido, podemos observar en la tabla 18 que la variable Y tiene una correlación positiva con cada una de las variables independientes, siendo la relación menor de 0.573 y la mayor de 0.871, indicando que hay buena relación entre las variables y que cada uno de los elementos que integra las dimensiones de la calidad del servicio aportan a la satisfacción del cliente de manera positiva.

Tabla 18: Correlación de Pearson

Correlaciones							
		Y	Confiabilidad	Segurida d	Tangibilidad	Empatía	Sensibili- dad
Correlación de Pearson	Y	1,000	,871	,675	,684	,573	,735
	Confiabilidad	,871	1,000	,578	,579	,513	,662
	Seguridad	,675	,578	1,000	,438	,355	,491
	Tangibilidad	,684	,579	,438	1,000	,428	,449
	Empatía	,573	,513	,355	,428	1,000	,395
	Sensibilidad	,735	,662	,491	,449	,395	1,000
Sig. (unilateral)	Y	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Confiabilidad	,000	.	,000	,000	,000	,000
	Seguridad	,000	,000	.	,000	,000	,003
	Tangibilidad	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Empatía	,000	,000	,000	,000	.	,000
	Sensibilidad	,000	,000	,003	,000	,000.	.

Fuente: Elaboración propia

2. Resultados de la aplicación de *focus group* y entrevistas a profundidad

2.1. Resultado sobre agentes corresponsales

En el caso de los agentes corresponsales, también conocidos como cajeros corresponsales o Cajas Vecinas, se procedió a escuchar las respuestas de seis personas de las cuales cuatro formaban parte de los *focus group* y dos de las entrevistas a profundidad realizadas.

A continuación, se muestra los principales datos demográficos de nuestros entrevistados quienes fueron seleccionados por conveniencia, dado que algunos de los asesores comerciales de la entidad proporcionaron el contacto con algunos de sus clientes para que participen en nuestra investigación:

Tabla 19: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a agentes corresponsales

Edad	42 años	38 años	50 años	48 años	30 años	34 años
Sexo	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino
Estado Civil	Casado	Casada	Casado	Casado	Casado	Casado
Ingreso promedio mensual	2000 soles	2000 soles	3000 soles	3000 soles	1500 soles	1500 soles
Residencia	Urbana	Urbana	Urbana	Rural	Rural	Rural
Ocupación	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente
Tipo de consumidor	Prestatario	Prestatario	Ahorrista	Prestatario	Ahorrista	Prestatario
Nivel de Educación	Secundaria completa	Secundaria completa	Superior incompleto	Superior Técnico	Superior Técnico	Superior Técnico
Cliente CMAC Huancayo	8 años	4 años	20 años	10 años	5 años	6 años

Fuente: Elaboración propia

Los usuarios compartieron que la motivación para hacer el uso del presente canal respondía a la variable de cercanía: la principal ventaja tiene origen en la buena cobertura que posee CMAC Huancayo, la cual hace posible la proximidad a su negocio; no obstante, cuando se preguntó acerca de las desventajas, afirmaron que muchas veces el personal que los atendía no estaba capacitado y familiarizado con la ejecución de las transacciones respectivas, ya que poseía mucha lentitud al procesar los requerimientos; otra desventaja identificada respondió a la falta de dinero para realizar transacciones como retiro, lo cual comprende un severo problema, ya que los obliga a buscar otro punto de atención que posea el efectivo requerido y, en consecuencia, trasladarse nuevamente.

Para finalizar los datos generales, en cuanto a la preferencia absoluta de este canal, las personas que viven en zonas urbanas respondieron de forma positiva, es decir, sí era su preferido y el más concurrido; por otro lado, las personas que viven en zonas rurales se limitaron a indicar que era el más usado y concurrido, no obstante, no afirmaron que era su favorito puesto que no conocían todos los canales de distribución que la CMAC Huancayo oferta.

2.1.1 Confiabilidad

Por el lado de la variable de confiabilidad, cuando se preguntó si poseían confianza en los agentes corresponsales, hubo una respuesta unánime positiva, no obstante las razones fueron

dispersas. Las personas que residen en las zonas urbanas respondieron que esa confianza se debe a que pueden guiarse de que el local de atención está vinculada con la entidad financiera por los diversos carteles y decoración que presenta además de que han podido ver a distintas personas cercanas haciendo uso del canal o incluso lo han usado en otras entidades anteriormente. Por otro lado, las personas que residen en zonas rurales también poseen confianza, pero esta se originó porque un empleado de la misma CMAC Huancayo se los recomendó y también porque conocen al personal de la agente que los atiende, por ende, la confianza reside en la interacción que han podido tener con distintas personas.

Cabe recalcar que a ninguna persona entrevistada le pareció difícil aprender a utilizar el presente canal puesto que resaltan la disposición de ayuda de las personas que forman parte del agente corresponsal ante cualquier duda, y también la guía que les brinda el mismo personal de CMAC Huancayo al recomendar el uso de este canal.

2.1.2 Seguridad

Al momento de comparar este canal con los otros ofrecidos por la entidad, la respuesta unánime resaltó la cualidad de la cercanía y alta cobertura que presenta, sobre todo, al negocio que poseen puesto que son trabajadores independientes que necesitan supervisar las actividades que se realizan en el mismo. Asimismo, al preguntarles acerca de la seguridad que sentían utilizando este canal, la mayoría coincidió en que la concurrencia de visitar a un mismo cajero corresponsal era lo que impulsaba esta confianza.

No obstante, este canal no es el preferido de todos, como se mencionó líneas arriba, las personas que residen en las zonas rurales solo se limitan a indicar que es el más usado y lo prefieren solo sobre la agencia puesto que desconocen los restantes canales; por el lado de las personas que residen en zonas urbanas, la opinión estuvo dividida puesto que algunos indicaron que no es su canal favorito puesto que el servicio que reciben es variable, ya que a veces los atiende un personal eficiente y otras veces no. En contraste, otros residentes urbanos indicaron que sí es su favorito puesto que posee la cercanía necesaria y, a su vez, prefieren interactuar con las personas en físico, ya que presenta la oportunidad de hacer quejas o sugerencias en el momento, cualidad que no presentan, por ejemplo, algunos canales electrónicos puesto que los mensajes llegan a su bandeja y responden muchas veces en un plazo determinado de tiempo más no al instante.

Por el lado del desempeño del personal, las opiniones se vieron divididas en tres perspectivas: Por un lado, se aseguró que se sentían satisfechos con la ayuda que brinda el personal aunque reconocían que había momentos en que estos no sabían responder a las preguntas realizadas, en otro escenario, los usuarios comentaban que dependía de quienes los atendían para

afirmar la satisfacción o no del servicio puesto que a veces llegaban personas nuevas al local, por último, otro grupo, el cual estaba compuesto por las personas que se ubicaban en las zonas rurales, afirmó que no se sentían a gusto puesto que el personal no sabía resolver todas sus dudas.

2.1.3 Tangibilidad

En cuanto a las preguntas acerca de la variable tangibilidad, los entrevistados tuvieron respuestas muy similares. Cuando se preguntó acerca de inconvenientes que presentó el canal al momento de ser atendidos, coincidieron en que un gran problema es la falta de dinero al momento de querer realizar una transacción como el retiro de efectivo.

Asimismo, resaltaron que es indispensable contar con un comprobante de pago al momento de finalizar de transacción realizada puesto que queda como registro y respaldo llegando a irse del cajero corresponsal si no puede obtener el comprobante. Además, coincidieron en que se sienten cómodos esperando en las instalaciones, ya que, debido a la cercanía con su negocio, no tienen mayor problema en esperar en el local; incluso, algunos comentaron que la comodidad al esperar en un agente era debido a que recurrían muchas veces a una tienda comercial y, por tanto, mientras se procesa la transacción podían ir comprando diversas cosas.

Por último, para ellos es sencillo el reconocer a un agente corresponsal, ya que muchos tienen un letrero o cartel colgante que anuncia la disponibilidad del servicio.

2.1.4 Empatía

En cuanto a la variable empatía, las personas al ser preguntadas si se consideraban familiarizados con la tecnología respondieron negativamente puesto que algunos sentían que no iba acorde a su generación inclusive cuando todos poseían un celular; no obstante, mencionaron que solo lo usaban para comunicarse y realizar llamadas.

Asimismo, el entorno cercano utiliza este canal, ya sean amigos del trabajo o familiares como tías, primos o cónyuge por lo que les genera más confianza el uso del mismo.

Por otro lado, todos coincidieron que los agentes están cerca cuando ellos lo necesitan, en especial cuando tienen que despegarse de su negocio o inclusive cuando salen a distintas partes de la ciudad, hay uno cerca. Destacan la amplia cobertura que posee la entidad.

Cabe recalcar que, a pesar de que pueden hacer transacciones por medio del agente hacia otras entidades, la mayoría no opta por realizarlas, ya sea porque no lo consideran necesario o desconocían del potencial que poseía el canal para realizar esto.

2.1.5 Sensibilidad

Los entrevistados coincidieron en que este canal les deja ahorros en tiempo y en dinero. El primero, explicaron, es porque trasladarse a la agencia, la cual era la primera opción de todos, a veces comprendía realizar gastos como transporte y también despegarse de su negocio, ya que no se limitaba en perder el tiempo en ir hasta la agencia, sino también esperar a ser atendido, lo cual podía llegar demorarse hasta 2 horas mientras que con el agente se demoran 20 minutos como máximo.

Adicional a esto, indicaron que el canal estuvo pensando en el ritmo de vida de cada uno puesto que a nivel geográfico está expandido, por tanto, cada vez que necesiten un agente, no es tarea difícil encontrar uno.

En el caso de las personas que no lo usaban pero sí conocían de su existencia, respondieron que la principal razón es que tenían preferencia por otro canal tal como CMAC móvil o los cajeros automáticos; asimismo, las personas que usaban los canales virtuales aseguraron que ir al agente de igual forma implica desplazarse por lo que, en todo caso, preferían ir a la agencia por un tema de seguridad y atención más especializada. Sin embargo, todos tenían conocimiento de los agentes corresponsales, puesto que habían recibido recomendaciones por parte de amigos o familiares cercanos.

2.2. Cajeros automáticos

En el caso de los cajeros automáticos se procedió a escuchar las respuestas de seis personas de las cuales cuatro formaban parte de los *focus group* y dos de las entrevistas a profundidad realizadas.

A continuación, se muestra los principales datos demográficos de nuestros entrevistados quienes fueron seleccionados por conveniencia, dado que algunos de los asesores comerciales de la entidad proporcionaron el contacto con algunos de sus clientes para que participen en nuestra investigación:

Tabla 20: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a cajeros automáticos

Edad	30 años	38 años	37 años	25 años	35 años	30 años
Sexo	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino
Estado Civil	Soltera	Casado	Conviviente	Soltera	Casado	Casado
Ingreso promedio mensual	1500 soles	2500 soles	1500 soles	1000 soles	1500 soles	1500 soles
Residencia	Urbana	Urbana	Urbana	Rural	Rural	Rural
Ocupación	Independiente	Independiente	Independiente	Estudiante	Independiente	Independiente
Tipo de consumidor	Ahorrista	Ahorrista	Ambos	Prestatario	Prestatario	Ahorrista
Nivel de Educación	Secundaria completa	Superior Técnico	Superior Técnico	Cursando superior	Superior Técnico	Secundaria completa
Uso de CMAC Huancayo	2 años	1 año	8 años	2 años	1 año	1 año

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados brindaron diversas razones de lo que los motivaba a hacer uso de este canal: Por la buena cobertura que posee, la cercanía a su centro laboral, la precisa información sobre el saldo, pero la principal fue el tiempo de espera puesto que resaltaban que hacer la transacción era rápida principalmente porque la espera no era larga, es decir, no habían colas extensas; no obstante, por el lado de las desventajas, resaltaron que no se podían realizar depósitos, lo cual constituía un problema puesto que muchas veces tenían el dinero en efectivo, pero no podían usarlo, otra desventaja en menor grado fue a que a veces no imprimía el comprobante de pago por lo que no podían tener respaldo de la transacción realizada. Asimismo, recalcan que si pasara algún inconveniente, no podrían reclamarle a nadie en forma física.

En cuanto a la preferencia de este canal frente a otros, hubo diversas respuestas: Los ahorristas respondieron que preferían este canal puesto que les era cómodo para realizar diversos retiros; por otro lado, los prestamistas coincidieron en que no era su canal favorito puesto que no podían realizar los pagos programados. De igual forma, ambos grupos coincidieron en que era un buen medio para poder consultar saldos de forma precisa.

2.2.1 Confiabilidad

Al preguntarles a los usuarios si tenían confianza con este canal, respondieron de forma positiva puesto que el comprobante de pago o retiro les brindó tranquilidad al usarlo. Asimismo,

algunos usuarios opinaron que no se les hizo difícil aprender a usar el canal; no obstante, otros indicaron que debían ayudarlos o guiarlos cuando querían hacer una transacción nueva. Cabe recalcar que, en referencia a esto último, indicaron que la ayuda la preferían solicitar a alguien cercano, ya sea familiar o amigos, puesto que les resultaba más rápido y fácil que llamar a los números de atención al cliente.

2.2.2 Seguridad

Cuando se preguntó la cualidad que encontraban en este canal en comparación a los demás, unánimemente resaltaron que no había demora puesto que la cola era pequeña y, si había gente, avanzaba rápido. Esta comparación se realiza frente a la agencia y/o agente puesto que, en los demás canales alternativos, no hay necesidad de estar presente físicamente para ser atendido:

“Sí, igual y todavía luego de sacar puedes ver cuánto te queda en tu tarjeta así que mejor, no hay mucha cola aunque igual depende de qué día vas porque yo voy por ejemplo los sábado y para lleno pero si voy un martes ya ahí sí. Igual... El día que esté más lleno el cajero no se compara ni un poco a cuando está llena la agencia, ahí sí es un dolor de cabeza” (Luz Sáenz, comunicación personal, 15 de junio del 2017).

En cuanto a la plataforma, la mayoría consideró que la plataforma es bastante rápida y eso se debe principalmente a que es automática; no obstante, una recomendación que dieron es que las palabras empleadas en este canal podrían ser más amigables y más sencillas.

Por último, cuando se cuestionó si se sentían seguros usando el canal, todos respondieron de forma afirmativa puesto que se apoyaban en la impresión del comprobante para poder respaldar esa seguridad, ya que expresaba finalmente el número de saldo y podrían cuadrar la transacción hecha con el saldo inicial y final presentado.

2.2.3 Tangibilidad

En cuanto la disponibilidad del servicio cada vez que han querido realizar una transacción, la mayoría expresó que no había problemas; sin embargo, algunos expresaron que a veces los cajeros se encontraban en mantenimiento o funcionaban, pero aparecía en pantalla que no era posible imprimir el comprobante de la transacción.

En base a este último, todos consideraron de vital importancia la impresión del comprobante de la transacción por diversas razones: Para poder ver el saldo que posee, para que quede un registro de la transacción realizada, para poder reclamar en caso suceda un error, y para tener un propio control de sus gastos.

Asimismo, cuando se preguntó si alguno de los empleados de CMAC Huancayo le había recomendado el uso de este canal, algunos mencionaron que no y otros que sí e incluso los

ayudaron con la explicación del uso, lo cual impulsó su confianza en el canal puesto que sentían el apoyo de un empleado directo de la entidad; no obstante, otros precisaron que si bien les habían mencionado la existencia de la presente alternativa, esto no venía acompañando con una asesoría de uso, por ende, no los motivó en un inicio a probar el cajero automático.

Por el lado de la información brindada por el cajero automático, algunos consideraron que la información era basta puesto que sino podría llegar a confundir, mientras otros aclamaban mayor información puesto que a veces no era suficiente. Entre las sugerencias, adicionaron que debería haber un certificado de constancia de entrega hacia otra persona si de una transferencia se tratara o datos acerca de cuánto demora en enviar el dinero para que aparezca en la cuenta del receptor.

2.2.4 Empatía

En cuanto a la variable empatía, las personas al ser consultadas si se consideraban tecnológicas respondieron tanto positiva como negativamente. Ambos grupos lo afianzaron con el concepto de utilizar el teléfono móvil: El primer grupo, el cual respondió de forma afirmativa, aseguró estar familiarizado con el celular, internet y otros aplicativos por lo que no tenía problema para adaptarse a nuevas tendencias; por otro lado, el grupo que respondió negativamente, no se consideraba tecnológico puesto que, si bien tenían equipos como celulares, no sabían manejarlo a la perfección o usar todos los aplicativos en uno.

En cuanto al entorno cercano, aseguraron que sus amigos y familia, en especial los más jóvenes como hijas o sobrinos, usaban este canal por lo que la confianza hacia él subía más, ya que estas personas no habían tenido ningún problema con los cajeros.

Al ser consultas sobre la realización de otras transacciones, las respuestas fueron negativas, solo hacen transacciones que competen a la relación con la CMAC Huancayo y no con otras entidades como el pago de servicios.

2.2.5 Sensibilidad

En cuanto a la variable sensibilidad, todos coincidieron que optar por utilizar el cajero automático les genera un ahorro de tiempo puesto que, si bien se deben trasladar hacia un sitio físico, la espera en este es menor puesto que no hay mucha congestión de personas.

Asimismo, la mayoría opina que este canal ha sido pensado en su ritmo de vida y más cuando se trata de comerciantes puesto que tienen tiempo limitado para dejar libre su negocio.

Por el lado de las personas que no lo usan, en este caso eran de tipo ahorristas, resaltaron que preferían ir a la agencia para sacar dinero, ya que lo veían más seguro el interactuar con alguien y que quede certificado que fue la persona quien se acercó a retirar el efectivo y no otro

usuario, lo cual, afirman, podría suceder en el Cajero automático puesto que no hay ningún control.

2.3. CMAC móvil

En el caso de CMAC móvil se procedió a escuchar las respuestas de seis personas de las cuales cuatro formaban parte de los *focus group* y dos de las entrevistas a profundidad realizadas.

A continuación, se muestra los principales datos demográficos de nuestros entrevistados quienes fueron seleccionados por conveniencia, dado que algunos de los asesores comerciales de la entidad proporcionaron el contacto con algunos de sus clientes para que participen en nuestra investigación:

Tabla 21: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a CMAC Móvil

Edad	48 años	48 años	42 años	40 años	35 años	40 años
Sexo	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Estado Civil	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado
Ingreso promedio mensual	1500 soles	2000 soles	1500 soles	1500 soles	1500 soles	1500 soles
Residencia	Urbano	Urbano	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Ocupación	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Dependiente	Dependiente
Tipo de consumidor	Prestatario	Prestatario	Prestatario	Ambos	Ahorrista	Ahorrista
Nivel de Educación	Secundaria	Superior Técnico	Superior Técnico	Secundaria	Secundaria	Secundaria
Uso de CMAC Huancayo	8 años	4 años	6 años	5 años	4 años	5 años

Fuente: Elaboración propia

El total de los entrevistados indicaron que perdían mucho tiempo al ir hasta la agencia para realizar sus operaciones. Entonces, recibieron la recomendación de sus respectivos asesores para que utilicen el CMAC Móvil. Además, la gran mayoría afirmó su preferencia por este canal de distribución debido a que no es necesario que cuenten con saldo ni internet en sus teléfonos celulares. Asimismo, resaltaron la ventaja de estar en cualquier lugar y aun así poder utilizarlo.

Se ha determinado, a partir de lo respondido, que el total de las personas entrevistadas indicaron que la gran desventaja con la que cuenta este canal es que algunas veces sus dispositivos

móviles no captan bien la señal. Esto sucede, sobre todo, con las personas cuya residencia se encuentra en una zona rural.

2.3.1 Confiabilidad

La gran mayoría de los entrevistados, al ser consultados por la confiabilidad hacia el canal de distribución, mencionaron que el uso continuo del CMAC Móvil, además de que no presente fallas, es el gran motivo por el que sientan confianza por este canal. Asimismo, resaltaron dos situaciones que los motivó y reforzó dicha confianza: el hecho de haber recibido la recomendación de sus asesores o amigos para su uso y que el canal no tuviera tantas opciones, es decir, no presente un formato complejo con muchas alternativas que más que ayudar, generen ruido, por lo que esto facilitó su aprendizaje.

2.3.2 Seguridad

El total de los usuarios entrevistados, indicaron que se sienten seguros al utilizar este canal, sin embargo, esta seguridad fue adquirida de diversas formas. Algunos señalaron que debido a que siempre deben estar presencialmente en su negocio es una gran ayuda el que no estén obligados de asistir a las agencias para poder realizar operaciones. Entonces, apreciaban mucho el hecho de poder utilizar este canal de distribución desde donde estén. Otros señalaron que la plataforma del sistema es bastante amigable, con un proceso ordenado y pasos simples lo cual les facilita y afianza la seguridad para el uso del mismo.

2.3.3 Tangibilidad

Algunos entrevistados indicaron, al ser consultados por si han tenido algún inconveniente, que a veces sus dispositivos móviles no captan bien la señal. Esto sucede, sobre todo, con las personas cuya residencia se encuentra en una zona rural. Sin embargo, la mayoría concordó en que no han tenido algún problema mayor al indicado.

La mayoría de las personas entrevistadas señaló que para ellos es importante que les brinden una notificación o comprobante que compruebe que la transacción realizada fue exitosa. Esto, resaltaron, sucede porque ellos prefieren estar seguros de las operaciones que realizan.

Por otro lado, todos los encuestados coincidieron con que la información brindada por este canal de distribución no es abundante, sobre todo, porque el procedimiento para su uso no es complicado dado el orden de cada operación. Esto ocasiona, comentaron, que se sientan cómodos con el uso del CMAC Móvil.

2.3.4 Empatía

La mayoría de los entrevistados mencionaron que no se consideran personas que estén inmersas en temas tecnológicos. Sin embargo, indicaron que sí utilizan celulares y, aunque estos

no sean de última generación, es ideal para el uso de este canal de distribución. Esto último, resaltaron, les parecía el mayor beneficio del uso del CMAC Móvil.

Respecto al uso de este canal por el entorno cercano, sean familiares cercanos, amigos, entre otros, de los usuarios fue negativa. La gran mayoría, salvo muy pocas excepciones, indicaron que tuvieron conocimiento de este canal de distribución a partir de la recomendación que les dieron sus asesores.

Por otro lado, ninguno de los entrevistados tenía conocimiento de poder realizar otras transacciones con este canal. La mayoría de ellos realiza directamente alguna operación, pero no se detienen a verificar qué otras transacciones podrían realizar mediante el CMAC Móvil.

2.3.5 Sensibilidad

El total de las personas encuestadas señalaron que, al utilizar la plataforma del CMAC Móvil, les genera ahorro ya sea de tiempo o de dinero. La razón principal de la generación de ahorro de dinero, es el hecho de no trasladarse hasta la agencia y así, no les genera gastos en movilidad y pérdida de tiempo. Cabe recalcar que el hecho de abandonar su negocio, les genera una pérdida de dinero puesto que los obliga a cerrarlo, por ello, la preferencia por este canal de distribución.

Asimismo, los clientes entrevistados indicaron que, definitivamente, el canal ha sido creado pensando en su ritmo de vida. Los encuestados se caracterizan por ser personas que no cuentan con mucho tiempo, tienen que hacer varias actividades durante el día. Así, ellos pueden realizar sus necesidades a través de este canal, sin dejar de lado, las actividades diarias con las que cuentan, como la atención de sus negocios.

2.4. Plataforma web

En el caso de la plataforma web, se procedió a escuchar las respuestas de seis personas de las cuales cuatro formaban parte de los *focus group* y dos de las entrevistas a profundidad realizadas.

A continuación, se muestra los principales datos demográficos de nuestros entrevistados quienes fueron seleccionados por conveniencia, dado que algunos de los asesores comerciales de la entidad proporcionaron el contacto con algunos de sus clientes para que participen en nuestra investigación:

Tabla 22: Perfil demográfico de los entrevistados respecto a Plataforma Web

Edad	38 años	29 años	56 años	58 años	30 años	28 años
------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Sexo	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino
Estado Civil	Casada	Soltera	Casada	Casada	Casado	Soltero
Ingreso promedio mensual	1000 soles	1500 soles	1500 soles	600 soles	1000 soles	1000 soles
Residencia	Urbana	Urbana	Urbana	Urbano	Urbano	Rural
Ocupación	Vendedora	Comerciante	Vendedora	Ama de casa	Administrativo	Administrativo
Tipo de consumidor	Ahorrista	Prestatario	Ahorrista	Ambos	Ahorrista	Ahorrista
Nivel de Educación	Superior Técnico	Secundaria completa	Superior Técnico	Superior Técnico	Superior Técnico	Superior Técnico
Uso de CMAC Huancayo	3 años	5 años	3 años	2 años	6 años	5 años

Fuente: Elaboración propia

El total de personas entrevistadas indicaron que es su canal favorito, al indagar el por qué, fueron dos preponderantes ventajas, las resaltadas por los participantes. Se resaltó el hecho de poder realizar varias actividades a la par de ingresar a la plataforma web, como por ejemplo, el hecho de poder encontrarse en el trabajo y poder hacer diversos pagos o transferencias. Del mismo modo, indicaron que el canal tenía varias funciones para realizar. Además, se resaltó el hecho de ahorrar tiempo al preferir este canal, en comparación a otro.

El total de las personas entrevistadas indicaron que la gran desventaja con la que cuenta este canal de distribución, es el de la lentitud al momento de ingresar a la plataforma web. Algunos señalaron que no sucedía todas las veces que ingresaban a esta, sin embargo; otros dijeron que les sucedía tal problema con frecuencia.

2.4.1. Confiabilidad

El total de las personas entrevistadas señaló que confía en el canal. Sin embargo, no todos indicaron que la confianza fue inmediata. Aquellos que señalaron su confianza inmediata, fue debido a que habían visto otras plataformas financieras o debido a que su asesor financiero se las había recomendado. De otro lado, aquellos que señalaron que la confianza no fue inmediata, dijeron que la van adquiriendo conforme van familiarizándose con la plataforma. Del mismo modo, las opiniones estuvieron divididas al indicar si la plataforma web era fácil o no de utilizar. La mayoría señaló que fue fácil pero que se debe prestar la máxima atención posible. Aquellos que indicaron no se les hizo tan fácil señalan que esto recae en la señal que pueden captar desde el dispositivo utilizado. Asimismo, la mayoría de los encuestados indicó que no tuvieron

dificultad al aprender. Una de las razones principales fue debido a que se encontraban familiarizados con los dispositivos electrónicos. Sin embargo, a las personas que se les hizo difícil, fueron apoyados por su asesor financiero.

2.4.2. Seguridad

El total de los usuarios entrevistados, indicaron que sienten seguridad al utilizar este canal, sin embargo, esta confianza fue adquirida de diversas formas. Algunos señalaron que debido a que su asesor financiero se los recomendó, confiaron en tal. De otro lado, algunos señalaron que al ver la marca de la entidad, sintieron mayor confianza. Finalmente, otros señalaron que debido a la costumbre del uso de internet y distintos dispositivos, no tuvieron mayor temor al utilizar este medio. Esta seguridad emanada por los usuarios recae en hacer transacciones con diversos montos de dinero.

Si bien los usuarios utilizan este canal y tal les genera confianza, no todos consideran que este es el medio que les genera mayor confianza, resaltando algunos, que siempre el apoyo de un colaborador de la entidad les brinda mayor seguridad.

Respecto a las dificultades que han tenido, algunos indicaron que no habían presentado ningún inconveniente con la plataforma, sin embargo, tales, se habían comunicado con la misma agencia y los habían podido ayudar. Otros de los que habían tenido inconvenientes, se lo comentaron a su asesor de la entidad.

2.2.3 Tangibilidad

La mayoría de las personas entrevistadas indicó que para ellos es importante que les brinden un comprobante. En este caso, la mayoría señaló que el comprobante era enviado a su correo, lo cual les daba tranquilidad y confianza. Algunos señalaron que de no brindarles comprobante, ellos le tomaban foto a la pantalla para tener sustento con la entidad. Sin embargo, una de las personas indicó que no necesitaba comprobante, ya que al ser un canal de la entidad, confiaba en que todo seguiría un flujo realizado por la entidad.

La comodidad es uno de los aspectos que resaltaron los usuarios entrevistados, ya que lo pueden realizar desde cualquier lado y además, no pierden tiempo y comodidad al realizarlo junto con alguna actividad cotidiana que tengan presente.

De otro lado, la mayoría de usuarios indicó que la página si bien es amigable, es difícil de recordar, es decir, al ingresar, no hay una ruta de pasos. Por ende, sugirieron que debería haber un manual didáctico para los usuarios que utilizan este medio y no pierdan contacto con la entidad. Señalaron que el canal tiene distintas opciones y que muchas veces no saben cuál de todas elegir.

Asimismo, la ayuda virtual de algún trabajador de la empresa, ayudaría a un eficaz uso de la plataforma.

2.2.4 Empatía

El total de las personas entrevistadas señaló que la tecnología está inmersa en su ritmo de vida, ya que hacen uso de diferentes dispositivos, tales como la computadora o el celular. Indicaron que en la mayoría de las actividades realizadas en su día a día, se encuentran tales gadgets.

Del mismo modo, los usuarios se encontraban prestos a poder aprender más de la plataforma. Señalaron que la existencia de un manual sencillo aportaría al mejor uso del canal.

Respecto al uso de este canal por el entorno de los usuarios, fue positiva, ya que muchos de ellos contaban con amigos o colegas que utilizaban este canal. Algunos de ellos fueron influenciados por estos usuarios, algunos aprendieron el manejo de este canal por sus conocidos.

Además, señalaron que el sistema siempre se encuentra habilitado para su uso. Ninguna de las personas entrevistadas había encontrada cerrada o inhabilitada la plataforma. Sin embargo, volvieron a señalar que existía lentitud en el canal.

Por otro lado, ninguno de los entrevistados tenía conocimiento de poder realizar transacciones con otras entidades. La mayoría de ellos, realizaban pagos a la misma entidad desde su cuenta de ahorros, transferencias a otras personas, usuarios de la entidad, o consultas de futuros pagos a realizar.

2.2.5 Sensibilidad

El total de las personas entrevistadas señalaron que al utilizar la plataforma web, les genera ahorro ya sea de tiempo o de dinero. La razón principal de la generación de ahorro de dinero, es el hecho de no trasladarse hasta la agencia y así, no les genera gastos en movilidad y en pérdida de tiempo. En este sentido, el hecho de abandonar su negocio, les genera una pérdida de dinero, por ello, la preferencia de este canal.

Del mismo modo, los clientes entrevistados, señalaron que el canal ha sido creado, pensando en su ritmo de vida. Este caracterizado por personas que no cuentan con tiempo, tienen que hacer varias actividades en el día y además, se encuentran familiarizados con la web. Así, ellos pueden realizar sus necesidades a través de este canal, sin dejar de lado, las actividades diarias con las que cuentan.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones del estudio y se emitirán una serie de recomendaciones para la mejora de la entidad y otras instituciones del sector que busquen, en primer lugar, desarrollar y evaluar la calidad del servicio provista en sus actuales canales de distribución alternativos y; en segundo lugar, tomen en consideración las cinco dimensiones de la calidad del servicio para el desarrollo de nuevos canales.

1. Conclusiones

- El desarrollo de Canales Alternativos de Distribución en las instituciones microfinancieras viene cobrando especial relevancia alrededor del mundo, pues hay un incremento exponencial de la competencia no sólo orgánico sino también, gracias a la innovación tecnológica, diversos competidores han ingresado al mercado como las Fintech. Estas instituciones saturan el mercado con productos a medida, por lo que para competir en este contexto es necesario desarrollar ventajas competitivas, siendo una de las más relevantes y de mayor diferenciación la calidad del servicio provista en estos canales.
- En el Perú, la industria microfinanciera ha apostado por el uso y desarrollo de Canales Alternativos de Distribución para poder brindar una mayor cobertura y soluciones que se adecuen a las necesidades de sus clientes. Esto se puede ver evidenciado en el crecimiento exponencial que han tenido en el último quinquenio. En ese sentido, Caja Huancayo ha sabido adaptarse a este contexto. Desarrolló nuevos canales para distribuir sus productos por lo que se incrementaron tanto el número de transacciones como opciones tecnológicas para los usuarios. Sin embargo, pudimos identificar que no hay una evaluación ni monitoreo de la calidad del servicio provista por la entidad en dichos canales.
- Respecto al perfil sociodemográfico de los encuestados sobre los Canales Alternativos de Caja Huancayo, al igual que en los estudios de Bin Sandique et al. (2016), Kumbhar (2011), Rubogora (2017); éstos son en su mayoría del género masculino y tienen como ocupación independiente. Asimismo, el promedio de edad es 31 años y la mayoría de los usuarios son de la Generación Y. Por otro lado, a diferencia del estudio conducido por Rubogora en Ruanda, la mayoría de los usuarios tienen un nivel de educación superior al igual que los encuestados en India (Bin Sandique et al., 2016) y Bangladesh (Kumbhar, 2011).
- Existe un alto grado de relación (87%) entre las cinco dimensiones de la calidad del servicio (independientes) y la satisfacción de los consumidores (dependiente) respecto a los Canales de Distribución Alternativos, siendo las dimensiones que más contribuyen a

la Satisfacción de los usuarios, la Confiabilidad del servicio y la Sensibilidad. Asimismo, existe un nivel aceptable de satisfacción por parte de los usuarios, sin embargo, hay variables donde la entidad alcanza un bajo puntaje como las variables de Seguridad y Empatía, donde tiene que prestar atención y mejorarlas.

- Por otro lado, los usuarios de la entidad valoran que el uso de estos Canales les permitan ahorrar tiempo y dinero, es decir valoran la conveniencia del servicio, pues les permite no ausentarse de su negocio o centro de labores por mucho tiempo para realizar sus transacciones o realizarlas in situ. Asimismo, para el caso de Agentes Corresponsales, pudimos determinar que los usuarios valoraban la confianza de tener uno o dos puntos fijos donde hacer sus transacciones, pero las principales falencias del Canal se presentaban cuando el personal era poco capacitado o el Agente no contaba con saldo suficiente para realizar la transacción. En el caso de los Cajeros Automáticos, el principal problema identificado fue la falta de saldo en algunos ATM y entre los principales beneficios resaltaban el hecho de tener un comprobante de la transacción que les brindaba seguridad y la rapidez en la atención debido a las pocas colas para uso. Respecto a la Plataforma Web, la principal ventaja percibida es la posibilidad de realizar varias tareas a la par de realizar sus transacciones. Además, es resaltante que 67% de los usuarios no hayan identificado desventajas y que las identificadas respondan principalmente a lentitud del sistema la cual podría depender de la velocidad de conexión que tienen. Finalmente, la principal ventaja identificada para CMAC Móvil fue la posibilidad de utilizarlo sin necesidad de contar con saldo o internet, lo cual implicaba menores costos para los usuarios. Sin embargo, identificaron que su uso se veía limitado, sobretodo, para los residentes de zonas rurales donde no había una señal adecuada. Asimismo, por el momento CMAC Móvil solo trabaja con Movistar y Claro, pero hay nuevas operadoras que han entrado con fuerza a sectores C, D y E, por lo que existen usuarios que no pueden hacer pleno uso de este canal.

2. Recomendaciones

- La entidad bajo estudio debe monitorear y desarrollar un programa de acompañamiento a sus usuarios e instructivos más didácticos que permitan a los usuarios aprender con mayor facilidad y absolver sus dudas respecto a los Canales Alternativos. Esto debido a que, si bien aplica un formato de incentivos hacia los asesores comerciales con el objetivo de que estos motiven a los clientes a hacer uso de los canales alternativos, el monitoreo no es basto puesto que solo se limita a medir el progreso por la creación del usuario y no por la frecuencia, actividad del mismo y la absolución de dudas.

- Caja Huancayo debería realizar ciertas estrategias que refuercen el uso de dichos canales, como tener stands, en las ferias y eventos que realiza, que expliquen y eduquen a la gente respecto a las bondades de utilizar Canales Alternativos. Esta deberá comprender la educación sobre afianzarse a una entidad financiera y las facilidades de conectarse con ella a través de los canales ofrecidos por CMAC Huancayo. Además, si bien en un inicio el costo de bancarizar a las personas es alto, este se deberá tomar como una inversión a largo plazo puesto que estos usuarios poseen la posibilidad de empoderarse y podrán tener mayores recursos a futuro para seguir demandando los servicios ofrecidos por la entidad.
- En el caso de Agentes Corresponsales, Caja Huancayo debe diseñar una forma de capacitación más adecuada para los prestadores del servicio, pues como se evidencio en la investigación, generalmente capacitan al dueño del establecimiento, pero quien finalmente brindaba el servicio era un encargado o empleado del local por lo que se identificaron ciertas falencias en el servicio brindado. Así, por ejemplo, se sugiere distribuir guías prácticas y didácticas para el establecimiento para que un nuevo encargado de la provisión del servicio pueda aprender rápidamente y brindar un servicio de calidad.
- Respecto a CMAC Móvil, se recomienda realizar alianzas estratégicas con otras operadoras telefónicas para no excluir a algunos usuarios del uso de este canal. Asimismo, pudo observarse que la interfaz no es tan amigable para los usuarios y sería recomendable desarrollar una aplicación propia que les permita más funciones e interactuar de manera más adecuada con la entidad.
- Como se especificó en el estudio, la dimensión del modelo SERVPERF que poseía mayores puntos de mejora era la de Empatía. En ese sentido, la entidad debe formar la cercanía por parte de la entidad al cliente de tal manera de que estos últimos puedan sentir que el uso de los canales alternativos no se limita a dirigirse a las personas más allegadas a la tecnología, sino que puede ser apto para todos. En este sentido, mediante campañas educativas presenciales, se puede dar impulso para que aprendan el uso a la totalidad de los canales con los distintos beneficios que estos ofrecen, por tanto, se generará no solo empoderar al cliente, sino también la retención al uso del canal.
- Finalmente, la entidad debe realizar evaluaciones periódicas de la calidad del servicio brindada en sus Canales Alternativos y estar pendiente del cambio cultural y el perfil de sus clientes para poder desarrollar e innovar en dichos canales para cubrir las necesidades y expectativas de sus usuarios.

REFERENCIAS

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2013). *Potencial de la banca móvil en Perú como mecanismo de inclusión financiera*. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2014/07/WP_1324.pdf
- Banco Mundial (2015). Banco Mundial. *Inclusión Financiera: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1>
- Balkenhold, B. & Valazza, L. (2011). Eficiencia y sostenibilidad en las microfinanzas En Balkenhold, B. y Valazza, L. (Eds). *Microfinanzas y políticas públicas* (pp. 3-24). Ginebra: Plaza Valdés Editores.
- Barroso, C. (1995). *El Marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Madrid: ESIC.
- Bateson, J. & Hoffman, K. (1999). *Managing services marketing*. Chicago: The Dryden Press.
- Bilodeau, J., Hoffman, W. & Nikkelen, S. (2011). *The Mobile Financial Services Development Report*. Nueva York: World Economic Forum.
- Bin, S., Shohroardhy, H., & Hassan, H. (2016). Customer Perception on Alternative Delivery Channel (ADC) of banks in Bangladesh. *The Usv Annals of Economics and Public Administration*, 16(2), 36-44. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=e3890b5d-ed75-43b3-aa6f-eaf629cf8e0c%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=121397453&db=bth>
- Bustos, L., Flórez, R., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 38, 79-107. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3017921.pdf>
- Caja Huancayo (2016). *Productos y servicios*. Recuperado de https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_ProdServicios/PCM_frmSubProAho.aspx?id=SA001&cCodigo=29
- Castelló, E. (2007). *Gestión Comercial de Servicios financieros*. Barcelona: ESIC
- Castro, C. (1997). *Mercadotecnia*. México DF: Universitaria Potosina.
- Cobra, M. & Zwarg, F. (1991). *Marketing de Servicios: conceptos y Estrategias*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios: estrategias para el turismo, finanzas, salud y comunicación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Conger, L., Inga, P. / Webb, R. (2009) *El árbol de la Mostaza. Historia de las Microfinanzas en el Perú*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Cronin, J. & Brady, M. (2011). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/3203465?seq=1#page_scan_tab_contents

- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3) , 55-68. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=10&sid=814881c3-4b4d-4591-a890-6c305dd7288a%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.1252296>
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). SERVPERF versus SERVQUEAL: Reconciling Performance and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=10&sid=814881c3-4b4d-4591-a890-6c305dd7288a%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.1252296>
- Cubillo, J. & Cerviño, J. (2008). *Marketing sectorial*. Madrid: ESIC.
- De Frutos, F. (2004). Innovación productiva y canales de distribución en las cajas de ahorros. *Perspectivas del Sistema Financiero*, 80, 73-97. Recuperado de www.funcas.es/publicaciones/viewarticulo_PDF.aspx?IdArt=14059
- Deloitte (2012). ¿Hacia una banca sin sucursales? Recuperado de http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141108173814PM.pdf
- Dewan, M. y Mahajan, S. (2014). A Study of the Perceived Service Quality and its Dimensions in Private Sector Banks. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (2), 44-51. Recuperado de www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16.../F016214451.pdf
- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44, 166-206. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16279964>
- Donnelly, J., Berry, L. & Thompson, T. (1989). *Marketing de Servicios Financieros*. Madrid: Diaz de Santos.
- Dvoskin, R., (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25), 64-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Embidi, P., Dávil, M. & Zorrilla, V. (1998). *Marketing financiero*. Madrid: McGraw Hill.
- Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016). *Las Cajas Municipales y el Dinero Electrónico: Uso de BIM*. Recuperado de http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Caso-Estudio-BIM_FINAL.pdf
- Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016). *Proyecto CMAC Móvil y Agente Multicaja*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Reporte-FINAL-ESP.pdf>
- Fernández, A. (2009) *Calidad de servicio en las entidades financieras vs. los recursos humanos*. La Rioja: Universidad de la Rioja.

- García, J. & Analistas financieros (2009). *Telefonía móvil y desarrollo financiero en América Latina*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Garza, E., Abreu, J. & Badii, M. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 1-64. Recuperado de [www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%201-64.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%201-64.pdf)
- Gonzales, R. (2015) Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala Servqual. *Ciencias e Ingeniería Neogranadina*, 25 (1), 113-135. Recuperado de www.scielo.org.co/pdf/cein/v25n1/v25n1a08.pdf
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Gupta, N. & Khanna, V. (2016). Customers Demographics Influence on Usage of Retail Banking Channels. *Economics and Applied Informatics*, 2, 63-69. Recuperado de https://www.arthra.ugal.ro/bitstream/handle/123456789/4282/ugal_f1_2016_nr2_Gupta_Khanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Henckell, C & Martínez, R. (2014) Perú: ¿Por qué es el campeón de microfinanzas? Perú: Portal de Microfinanzas. Recuperado de <https://www.microfinancegateway.org/es/library/per%C3%BA-%C2%BFporqu%C3%A9-es-el-campe%C3%B3n-de-las-microfinanzas>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill|
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill|
- barra, L & Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60 (1), 229-260. Recuperado de <https://doaj.org/article/28f7ffb4a18a41d6a1f24f522c652119>
- Ipsos Apoyo (2016). *Generaciones en el Perú*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/201703/Generaciones%202016.pdf>
- Jacoby, J. & Jaccard, J. (1981). Complainers and Noncomplainers Revisited: Another Look at the Data. *Advances in Consumer Research*, 8, 83-87. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167487081900349>
- Kiptai, L., Kimutai, A. & Cherop, F. (2015). Effect of Quality Financial Services on Customer Satisfaction by Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(7), 102-112. Recuperado de www.ijhssnet.com/journals/Vol_5_No_7_July_2015/13.pdf.
- Kotler, P. & Keller, K., (2012). *Marketing Management*. México DF: Pearson.
- Kotler, P. & Armstrong, G., (2001). *Marketing*. Juárez: Prentice Hall.
- Krystyna, M. (2016). Use of the SERVPERF method to evaluate service quality in the transport company. *Independent Journal of management & production*, 7 (1), 168-177. Recuperado de <https://doaj.org/article/a3670f8635de48dbbb850e58a60194b2>

- Kumbhar, V. (2011). Service quality perception and customers' satisfaction in internet banking service: a case study of public and private sector Banks. *Munich Personal RePEc Archive*, 4 (2), 20-30. Recuperado de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/36959/1/MPRA_paper_36959.pdf
- Lloréns, J. (1995). Un análisis de la importancia relativa que tienen las dimensiones de la calidad de servicio en la percepción del cliente. *Cuadernos*, 29, 35-45. Recuperado de cuadernos.uma.es/pdfs/pdf374.pdf
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México DF: Pearson.
- Martínez, J. & Martínez, L. (2009) La calidad percibida en servicios deportivos; mapas conceptuales de marca. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9 (35) 232-253. Recuperado de cdeporte.rediris.es/revista/revista35/artcalidad120.htm
- Mersland, R. (2017) Market opportunities for microfinance institutions. *Enterprise Development and Microfinance*, 24, 282-294. Recuperado de www.developmentbookshelf.com/doi/abs/.../1755-1986.2013.02
- Miguel, J. & Flórez (2008) Calidad del servicio percibida por los clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad de la misma. *Pecunia Monográfico*. Recuperado de <http://docplayer.es/6067917-Calidad-del-servicio-percibida-por-clientes-de-entidades-bancarias-de-castilla-y-leon-y-su-repercusion-en-la-satisfaccion-y-la-lealtad-a-la-misma.html>
- Milina, L. & Rivera, M. (2012). Percepción del cliente interno y externo sobre la calidad de los servicios en el Hospital General de Cárdenas. *Salud en Tabasco*, 18(2), 56-63. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=48724405004
- Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Perú: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (I)*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Nielsen (2015) *La confianza global en la publicidad*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/images/La%20confianza%20global%20en%20la%20publicidad.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithmal, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-39. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e45f2fcf-8909-4f7a-bcc7-dd47f37bf859%40sessionmgr103>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación*. Lima, Perú: PUCP.
- Rivera, J. & Mas, C. (2015). *Marketing Financiero*. Barcelona: ESIC
- Rubogora, F. (2017), Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda. *Journal of Business and financial affairs*, 6 (1), 1-12. Recuperado de

<https://www.omicsgroup.org/journals/service-quality-and-customer-satisfaction-in-selected-banks-in-rwanda-2167-0234-1000246.php?aid=86579>

- Sata, M. (2012). Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, 1(1), 1-9. Recuperado de https://www.academia.edu/7717964/Bank_Service_Quality_Customer_Satisfaction_and_Loyalty_in_Ethiopian_Banking_Sector
- Serrantes, E & Cañedo, A. (2013). Las percepciones del cliente, una brújula en el mejoramiento continuo. *Revista técnica de la empresa de telecomunicaciones de Cuba*, 10 (2), 80-84. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=e6ac9eeb-c368-4e9f-9cbf-46246132b708%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=100305195&db=bth>
- Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2015). *Estadísticas SBS*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=
- Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2016), *La SBS y la Inclusión Financiera*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/categoria/la-sbs-y-la-inclusion-financiera/2710/c-2710>
- Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2016). *Estadísticas SBS*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia de Banca Seguros y Pensiones (2017). *Estadísticas SBS*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=
- Lauer, K. & Lyman, T.(2015). Inclusión financiera digital: Implicaciones para clientes, reguladores, supervisores y organismos normativos. *Consultative Group to Assist the Poor*, 1-4. Recuperado de <https://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Digital-Financial-Inclusion-Feb-2015-Spanish.pdf>
- Torres, M. & Vásquez, C. (2015). *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: Caracterización y análisis*. Barquisimeto: Compendium.
- Villalobos, I., Sanders, A. & De Ruijter, M. (2003) *Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Vipperman, C. & Withers, J. (2005) *Marketing de servicios*. México DF, México: CECSA.

ANEXO A: Encuestas

Figura A1: Encuesta sobre uso de agentes corresponsales CMAC Huancayo

<u>Parte I</u>					
Cliente de CMAC Huancayo	Si	No	Edad		
¿Ha usado usted alguno de los siguientes canales? De ser afirmativa su respuesta, marque el que más usa	Agentes Corresponsales / Caja Vecina	Cajeros Automáticos	Nivel de Educación		
	Plataforma Web / Caja Virtual	CMAC Móvil			
					Primaria Completa
					Secundaria Completa
Sexo	F	M	Estado Civil		
Ingreso mensual promedio	<1000	1000 - 2200	2200 - 3500	>3500	
Residencia	Urbano		Rural		
Ocupación	Dependiente		Independiente		
Tipo de Consumidor	Ahorrista		Prestatario		

Parte II

- ¿Hace cuánto eres cliente de CMAC Huancayo?
- ¿Hace cuánto utilizas los agentes corresponsales?
- ¿Qué ventajas encuentras en los agentes corresponsales?
- ¿Qué desventajas encuentras en los agentes corresponsales?

Parte III

Marque usted del 1 al 5 de acuerdo con su uso sobre agentes corresponsales: 1 como totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 como totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
En líneas generales, me siento satisfecho con el servicio de los agentes corresponsales					

Confiability	1	2	3	4	5
Me siento seguro al utilizar este canal porque cuidan todo tipo de información que les brindo.					
Me siento cómodo utilizando los agentes corresponsales CMAC Huancayo					
Siento que es fácil utilizar los agentes corresponsales CMAC Huancayo					
Cada vez que voy a realizar una transacción a los agentes corresponsales cuentan con dinero para atenderme					

Figura A1: Encuesta sobre uso de agentes corresponsales CMAC Huancayo (continuación)

Seguridad	1	2	3	4	5
Siempre que voy a realizar una transacción a los agentes corresponsales, me atienden rápido porque el personal es capacitado					
A pesar de que existen otras alternativas tecnológicas, siento seguridad utilizando este canal					
Prefiero utilizar este canal en lugar de la agencia, banca móvil, cajero y página web.					
Cada vez que realizo una transacción, me siento seguro independientemente del monto transferido					
Cada vez que tengo un problema o duda, la persona encargada me ayuda a resolverlo					

Tangibilidad	1	2	3	4	5
Cada vez que voy a hacer una transacción, el servicio está disponible para ser usado					
Es importante para mí que me brinden un comprobante de la transacción realizada					
Cada vez que voy a realizar una transacción, me siento cómodo en las instalaciones al esperar					
Me es fácil reconocer un agente corresponsal por la decoración exterior que presenta					
La asesoría del agente corresponsal es clara y sencilla					

Empatía	1	2	3	4	5
Considero que la tecnología es parte de mi vida					
Estoy dispuesto a aprender todas las operaciones que puedo realizar a través de este canal					
Mi entorno cercano hace uso frecuente de este canal, lo cual me genera confianza					
Tengo un agente cerca cuando lo necesito					
A través de este canal me permiten poder realizar transacciones con otras entidades					

Sensibilidad	1	2	3	4	5
Cualquiera puede aprender cómo utilizar este canal					
Me resulta más barato ir a un agente que a la agencia para hacer una transacción					
No necesito contar con un mínimo de dinero para el uso de agentes					
Siento que este canal va con mi ritmo de vida					

FiguraA2: Encuesta sobre uso de cajeros automáticos CMAC Huancayo

Parte I

Cliente de CMAC Huancayo	Si	No	Edad	
¿Ha usado usted alguno de los siguientes canales? De ser afirmativa su respuesta, marque el que más usa?	Agentes Corresponsales / Caja Vecina	Cajeros Automáticos	Nivel de Educación	Primaria Completa
	Plataforma Web / Caja Virtual	CMAC Móvil		Secundaria Completa
				Superior
				Otro:
Sexo	F	M	Estado Civil	
Ingreso mensual promedio	<1000	1000 - 2200	2200 - 3500	>3500
Residencia	Urbano		Rural	
Ocupación	Dependiente		Indep.	
Tipo de Consumidor	Ahorrista		Prestatario	

Parte II

- ¿Hace cuánto eres cliente de CMAC Huancayo?
- ¿Hace cuánto utilizas los cajeros automáticos?
- ¿Qué ventajas encuentras en los cajeros automáticos?
- ¿Qué desventajas encuentras en los cajeros automáticos?

Parte III

Marque usted del 1 al 5 de acuerdo con su uso sobre cajeros automáticos CMAC Huancayo: 1 como totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 como totalmente de acuerdo.

En líneas generales, me siento satisfecho con el servicio de los cajeros automáticos	1	2	3	4	5

Confiabilidad	1	2	3	4	5
Me siento seguro al utilizar este canal porque cuidan todo tipo de información que les brindo.					
Me siento cómodo utilizando los Cajeros Automáticos CMAC Huancayo					
Siento que es fácil utilizar los Cajeros Automáticos CMAC Huancayo					
Cada vez que voy a realizar una transacción el Cajero automático cuenta con dinero para la atención					

FiguraA2: Encuesta sobre uso de cajeros automáticos CMAC Huancayo (continuación)

Seguridad	1	2	3	4	5
Siempre que voy a realizar una transacción, el proceso es rápido puesto que el sistema es sencillo					
A pesar de que existen otras alternativas tecnológicas, siento seguridad utilizando los cajeros automáticos					
Prefiero utilizar este canal en lugar de la agencia, banca móvil, agente y página web					
Cada vez que realizo una transacción, me siento seguro independientemente del monto transferido					
Cada vez que tengo un problema o duda, lo resuelvo rápido puesto que el soporte del sistema me ayuda					

Tangibilidad	1	2	3	4	5
Cada vez que voy a hacer una transacción, el sistema está disponible para ser usado					
Es importante para mí que me brinden un comprobante de la transacción realizada					
Cada vez que voy a realizar una transacción, me siento cómodo en las instalaciones al esperar					
Me es fácil reconocer un cajero automático de CMAC Huancayo por la decoración que presenta					
Las instrucciones para el uso del cajero automático son claras y sencillas					

Empatía	1	2	3	4	5
Considero que la tecnología es parte de mi vida					
Estoy dispuesto a aprender todas las operaciones que puedo realizar a través de los cajeros automáticos					
Mi entorno cercano hace uso frecuente los cajeros automáticos, lo cual me genera confianza					
Tengo un Cajeros automáticos cerca cuando lo necesito					
A través de los Cajeros automáticos me permiten poder realizar transacciones con otras entidades					

Sensibilidad	1	2	3	4	5
Cualquiera puede aprender cómo utilizar los cajeros automáticos CMAC Huancayo					
Me resulta más barato ir a un cajero automático que a la agencia para hacer una transacción					
No necesito contar con un mínimo de dinero para el uso de Cajeros automáticos					
Siento que este canal va con mi ritmo de vida					

Figura A3: Encuesta sobre uso de CMAC Móvil

Parte I

Cliente de CMAC Huancayo	Si	No	Edad	
¿Ha usado usted CMAC Móvil?	Si	No	Nivel de Educación	Primaria Completa
				Secundaria Completa
				Superior
				Otro:
Sexo	F	M	Estado Civil	
Ingreso mensual promedio	<1000	1000 - 2200	2200 – 3500	>3500
Residencia	Urbano		Rural	
Ocupación	Dependiente		Indep.	
Tipo de Consumidor	Ahorrista		Prestatario	

Parte II

- ¿Hace cuánto eres cliente de CMAC Huancayo?
- ¿Hace cuánto utilizas CMAC Móvil?
- ¿Qué ventajas encuentras en CMAC Móvil?
- ¿Qué desventajas encuentras en CMAC Móvil?

Parte III

Marque usted del 1 al 5 de acuerdo con su uso sobre CMAC Móvil: 1 como totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 como totalmente de acuerdo

En líneas generales, me siento satisfecho con el servicio de CMAC Móvil	1	2	3	4	5

Confiabilidad	1	2	3	4	5
Me siento seguro al utilizar este canal porque cuidan todo tipo de información que les brindo.					
Me siento cómodo utilizando el canal móvil (CMAC Móvil Huancayo)					
Siento que es fácil utilizar el canal móvil (CMAC Móvil Huancayo)					
Siempre que realizo una transacción por CMAC Móvil el sistema funciona correctamente					

Figura A3: Encuesta sobre uso de CMAC Móvil (continuación)

Seguridad	1	2	3	4	5
Siempre que utilizo el canal móvil, lo hago porque el sistema es rápido					
A pesar de que existen otras alternativas tecnológicas, siento seguridad utilizando este canal					
Prefiero utilizar este canal en lugar de la agencia, agente, cajero, página web.					
Cada vez que realizo una transacción, me siento seguro independientemente del monto transferido					
Cada vez que tengo un problema o duda, el mismo canal me ayuda a resolverlo					

Tangibilidad	1	2	3	4	5
Cada vez que quiero hacer una transacción, el sistema está disponible para ser usado					
Es importante para mí que me brinden una notificación que compruebe la transacción realizada					
Cada vez que quiero realizar una transacción, el canal me es amigable					
Es importante para mí, los mensajes de Caja Huancayo que me recuerdan utilizar CMAC Móvil en vez de ir a la agencia					
La información que brinda el canal es clara y sencilla					

Empatía	1	2	3	4	5
Considero que la tecnología es parte de mi vida					
Estoy dispuesto a aprender todas las operaciones que puedo realizar a través de este canal					
La gente que me rodea también hace uso de CMAC Móvil					
Siempre que necesito hacer una transacción de CMAC móvil, cuento con señal disponible para realizarla					
A través de este canal me permiten poder realizar transacciones con otras entidades					

Sensibilidad	1	2	3	4	5
Cualquiera puede aprender cómo utilizar CMAC Móvil					
Me resulta más barato realizar una transacción en CMAC móvil que ir a la agencia					
No necesito contar con un mínimo de dinero para el uso de este canal					
Siento que este canal va con mi ritmo de vida					

Tabla A4: Encuesta sobre uso de plataforma web

Parte I				
Cliente de CMAC Huancayo	Si	No	Edad	
¿Ha usado usted alguno de los siguientes canales? De ser afirmativa su respuesta, marque el que más usa?	Agentes Corresponsales / Caja Vecina	Cajeros Automáticos	Nivel de Educación	Primaria Completa
				Secundaria Completa
	Plataforma Web / Caja Virtual	CMAC Móvil		Superior
				Otro:
Sexo	F	M	Estado Civil	
Ingreso mensual promedio	<1000	1000 - 2200	2200 – 3500	>3500
Residencia	Urbano		Rural	
Ocupación	Dependiente		Indep.	
Tipo de Consumidor	Ahorrista		Prestatario	

Parte II

- ¿Hace cuánto eres cliente de CMAC Huancayo?
- ¿Hace cuánto utilizas la página web?
- ¿Qué ventajas encuentras en la página web?
- ¿Qué desventajas encuentras en la página web?

Parte III

Marque usted del 1 al 5 de acuerdo con su uso sobre la página web: 1 como totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 como totalmente de acuerdo

En líneas generales, me siento satisfecho con el servicio de CMAC Móvil	1	2	3	4	5

Confiabilidad	1	2	3	4	5
Me siento seguro al utilizar la página web porque cuidan todo tipo de información que les brindo.					
Me siento cómodo utilizando los agentes corresponsales la página web de CMAC					
Siento que es fácil utilizar la página web de CMAC Huancayo.					
Cada vez que voy a realizar una transacción en la página web, el sistema está habilitado					

Tabla A4: Encuesta sobre uso de plataforma web (continuación)

Seguridad	1	2	3	4	5
A pesar de que existen otras alternativas tecnológicas, siento seguridad al utilizar la página web					
Prefiero utilizar este canal en lugar de la agencia, banca móvil, cajero y agentes.					
Cada vez que realizo una transacción, me siento seguro independientemente del monto transferido					
Cada vez que tengo un problema o duda, las instrucciones en la página web me ayudan a resolverlo					
Tangibilidad	1	2	3	4	5
Cada vez que voy a hacer una transacción, el sistema está disponible para ser usado					
Es importante para mi que me brinden un comprobante de la transacción realizada					
Cada vez que voy a realizar una transacción, me siento cómodo en el portal web					
Me es fácil ingresar a la página puesto que es sencilla de recordar					
El diseño de la página es amigable y sencillo					
Empatía	1	2	3	4	5
Considero que la tecnología es parte de mi vida					
Estoy dispuesto a aprender todas las operaciones que puedo realizar a través de este canal					
Mi entorno cercano hace uso frecuente de este canal, lo cual me genera confianza					
El sistema siempre está habilitado cuando lo necesito					
A través de este canal me permiten poder realizar transacciones con otras entidades.					
Sensibilidad	1	2	3	4	5
Cualquiera puede aprender cómo utilizar la página web					
Me resulta más barato ingresar a la web que ir a la agencia para hacer una transacción					
No necesito contar con un mínimo de dinero para el uso de la página web					
Siento que la página web va con mi ritmo de vida					

ANEXO B: Guía de preguntas

Tabla B1: Focus group

Demográficas	¿Cuál es tu nombre?
	¿Cuántos años tienes?
	¿Qué estado civil presentas?
	¿Cuál es tu ingreso promedio mensual?
	¿Resides en una zona rural o urbana?
	¿A qué te dedicas?
	¿Qué tipo de consumidor eres? ¿Ahorras o depositas?
Uso de CMAC Huancayo	¿Qué nivel de educación tienes?
	¿Hace cuánto eres cliente de CMAC Huancayo?
	¿Hace cuánto empezó a usar este canal?
	¿Qué los motivó a optar por usar este canal?
	¿Qué desventajas encuentras en este canal?
Confiabilidad	¿Es su favorito? ¿Por qué? ¿Qué tendría que tener este canal para ser su preferido?
	¿Sienten confianza en este canal?
	De responder sí, ¿Fue inmediata o cómo la adquirieron?
	De responder no, ¿Por qué? ¿Qué falta para lograrla?
Seguridad	¿Se les hizo difícil aprender a utilizar este canal? ¿Por qué?
	¿Qué encuentran en este canal que no perciben en otro?
	¿Se siente seguro utilizando este canal? ¿Qué les hace sentir esa seguridad?
	¿Consideras mejor que otra alternativa tecnológica?
	¿Prefieres este canal a otros? ¿Por qué?
Tangibilidad	¿Te ayudan con todas las dudas que tienes?
	¿El servicio ha estado disponible? ¿Alguna vez han tenido un inconveniente al momento de ser atendidos?
	¿Es importante para mí que me brinden un comprobante la transacción realizada? ¿Por qué?
	¿Se sienten cómodos en las instalaciones al esperar?
	¿Les es fácil reconocer un agente corresponsal por la decoración exterior que presenta?
Empatía	¿Es clara la información que brinda el agente corresponsal?
	¿Se consideran tecnológicos? ¿Qué actividades realizan?
	Respecto a su entorno cercano, ¿Alguno ha usado este canal? ¿Quién? (Padre, esposa, tía, primo, hijo, amigos etc)
	¿Tienen un agente cerca cuando lo necesito?
Sensibilidad	¿Pueden realizar transacciones a otras entidades? ¿Les parece cómodo ello?
	¿Fue fácil utilizar este canal?
	¿Le genera un tipo de ahorro (Dinero/tiempo) el optar por ir a un agente corresponsal?
	¿Siente que este canal se ha hecho pensando en su ritmo de vida?
	En el caso no lo use
	¿Por qué no lo usa?
	¿Este canal podría convertirse en tu segunda opción si es que la primera no está habilitada?
¿Alguna vez alguien te ha recomendado el uso de este canal?	

ANEXO C: Hallazgos – entrevistas a expertos

Tabla C1: Entrevista a José Nuñez

Nombre	José Nuñez	
Cargo	Gerente de operaciones y finanzas	
Aporte	Canales Alternativos	<p>Sólo en la agencia se desembolsan los créditos. En cuanto a la plataforma virtual, se pueden realizar consultas respecto a los créditos, pero no se pueden tramitar, asimismo también se pueden realizar pagos.</p> <p>A los agentes se les capacita para ofrecer una adecuada atención; no obstante, resalta que muchas veces esto no se ve reflejado en el resultado puesto que esta persona algunas veces no se encuentra en el local y deriva las funciones a otro personal, de tal manera que le enseña lo que aprendió, es decir, no hay una capacitación directa.</p> <p>La plataforma web ha iniciado las operaciones hace 5 años. Ha crecido, pero no al ritmo que ellos proyectaban puesto que, considera, no han brindado la suficiente atención ni difusión. Asimismo, considera que el área de Marketing, la cual está comprometida con eso, no realiza los esfuerzos necesarios para impulsar este canal</p>
	Clientes	<p>La población generalmente se muestra adversa al cambio, en el sentido de que desconfían de la invitación a usar las plataformas electrónicas.</p> <p>Valoran la oportunidad que les brinda CMAC Huancayo de crecer. La rapidez con la que brindan el préstamo, el no presentarles limitaciones, el ser considerados a pesar de no contar con RUC muchas veces o porque tiene un negocio en la calle.</p>
	Estrategia	<p>Actualmente desean que los clientes puedan contar con una tarjeta de débito</p> <p>Para lograr una atención más rápida y eficaz, se están reduciendo los formatos exigidos de tal manera de que el proceso sea dinámico y no engorroso.</p> <p>En cuanto a la educación financiera, realizan ferias, proyectos y actividades dirigidos de forma masiva.</p> <p>Considera que es necesario fomentar la educación financiera no solo con clientes actuales, sino potenciales. Por ejemplo, ir al mercado de Unicachi y explicarles las ventajas del ahorro o préstamos.</p>

Tabla C2: Entrevista a Vanessa Vásquez

Nombre	Vanessa Vásquez	
Cargo	Gerente Marketing	
Aporte	Campañas futuras	<p>Las campañas de marketing van a ser mucho más directas. Ello, para que los clientes puedan empezar a conocer que tienen otras alternativas, que no es necesario venir a las ventanillas para que puedan hacer sus transferencias o pagos de crédito, incluso para solicitar un crédito. Los clientes deben saber que tenemos otras alternativas.</p> <p>En la campaña publicitaria que realizarán el tema será abordar el brindar conocimiento acerca de los canales de distribución. Darle a conocer a los clientes, todas las opciones que tiene.</p> <p>La percepción que tenga el cliente del agente, su atención buena o mala va a incidir de todas las maneras en lo que piensa de Caja Huancayo. La empresa deberá considerar qué es lo que hace y genera valor al cliente. Hace 2 años tuvieron una campaña de capacitación para los agentes: enseñando cómo deben atender, informando de los productos, indicando los beneficios. Es importante la fidelización que vaya a tener el cliente con el agente y la información que este le vaya a brindar. Entonces, bajo esa perspectiva son 2 puntos: atacar al socio estratégico, en este caso es el agente con una campaña muy focalizada y el tema de la campaña de difusión</p>
	Estrategia	<p>Debido a que los asesores son la cara con los clientes, ellos cobran comisiones de acuerdo con el uso que les dé el cliente de los diversos canales. Existen campañas que incentiva tal acción para nuestros colaboradores.</p> <p>Se dividen en 2 el tema de atención en agencias. La primera es el asesor de negocios que es el front al cliente, el que lo atiende y todo lo demás. Lo evalúa para el tema de la atención de crédito y la evaluación. El otro front es ventanilla. El asesor de negocios lo trata muy bien, lo fue a evaluar bien, va a ventanilla y en ventanilla es donde se va a desembolsar el crédito porque en ventanilla es donde se desembolsan todos los créditos y no le dan una buena atención se cayó todo el proceso. Por ello, el proceso debe ser mucho más limpio, transparente y sin tantas interrupciones.</p> <p>Todavía falta poder llegar al segmento que no está muy acostumbrado con el tema tecnológico. Es un segmento todavía muy desconfiado. Se debe trabajar y además plantear nuevas estrategias. En Huancayo, se debe trabajar de manera más ardua. Todavía en Lima dicen “ah sí yo ya hice trámites con agente”. Incluso los clientes ya tienen otras experiencias con otros bancos, ya han probado otras cosas. Pero aquí en Huancayo todavía tenemos ese segmento que es desconfiado.</p> <p>La estrategia apunta al crecimiento de agentes. Es un canal importante ya que tiene bastante movimiento. Este año, se apunta a tener 600 agentes a nivel nacional.</p>

	Valores agregados	<p>El tema de la seguridad, se debe potenciar con transparencia. Además, la comunicación es importante.</p> <p>El tema primordial para todos los servicios brindados es la rapidez. Debido al conocimiento que se tienen de los clientes, conocen su ritmo de vida y debido a ello, la rapidez es fundamental al momento de tomar la elección de una financiera.</p>
--	-------------------	--



Tabla C3: Entrevista a Nilton Carhuallanqui

Nombre	Nilton Carhuallanqui	
Cargo	Jefe de Canales Electrónicos	
Aporte	Contexto	<p>Existencia de cajeros y las alianzas estratégicas que actualmente CMAC Huancayo son diversas. Convenios con cajeros corresponsales de red (i) como Castnet y Western Union. Castnet tiene más de 4000 puntos a nivel nacional y Western tiene más de 800.</p> <p>Canales corresponsales están desde el año 2008 o 2009. Caja virtual está desde el 2006, igual que infomáticos. El servicio de banca móvil está desde el 2013 con Movistar y desde el 2015 con Claro.</p>
	Campañas	<p>Este año se lanzará una campaña de canales electrónicos que engloba todos los canales. Eso va a ser un trabajo en conjunto con el equipo de Marketing. Se van a aplicar estrategias tanto para el público interno como para el público externo, a fin de que pueda crecer el volumen transaccional de todos los canales electrónicos. Es una campaña que engloba todos los canales alternativos, distintos a ventanilla, incluyen todas las operaciones. Además, se tendrá incentivos a los clientes que utilicen los canales alternativos. Con el público interno estamos trabajando de una forma distinta. Se ha propuesto que se pongan metas a nivel de agencias para el uso de los canales alternativos.</p>
	Costos de Canales Alternativos	<p>El menos costoso es, definitivamente, homebanking, operaciones a través del internet de caja virtual. Es el canal más barato, seguido de infomático. Luego sigue banca móvil, luego siguen los agentes.</p> <p>A nivel de los canales electrónicos es más costoso el agente. Porque se debe pagar a un procesador, pues hay una empresa que nos provee de equipos y procesa la transacción. Además, se debe pagar al establecimiento o al comercio por cada operación que realice. Por eso que el agente es más caro. Se le paga al agente, se le paga también al cotizador y a un alquiler de los equipos.</p>
	Beneficios de Canales Alternativos	<p>Hay un doble beneficio: beneficio al cliente y a la empresa. El beneficio para el cliente es el ahorro de tiempo y costos, de traslados. Cuando un cliente quiere hacer una transacción, debe ir a ventanilla y por ende pierde tiempo en dirigirse. Ir y volver al cliente le implica costos, pasajes. Mientras que, si el cliente hace su transacción a través de un canal electrónico, tiene ahorro: el tiempo y costo de traslado. Y el beneficio para la caja es disminución de costos en recurso humanos y operativos. Si es que no existieran los canales electrónicos se necesitaría muchas más ventanillas para atender, mucho más personal de operaciones y por ende el costo transaccional sería mucho más caro. Entonces, obviamente una transacción en un canal electrónico es más barata que en ventanilla. Hay un costeo para hacer eso, para determinar el hecho de que el canal electrónico es más barato hay un estudio que se realiza.</p>

Tabla C3: Entrevista a Nilton Carhuallanqui (continuación)

Aporte	Estrategia	<p>La estrategia a la que CMAC Huancayo apunta es realizar un aplicativo. Existe banca móvil, pero la banca móvil no es a través de un aplicativo. La banca móvil que todos los clientes piensan es a través de una aplicación y a partir de esa realizas transacciones. La banca móvil de CMAC Huancayo es distinta, no se necesita un aplicativo pues este restringe, ya que se requiere de internet, del uso de un smartphone, finalmente esos costos los tiene el cliente.. En el servicio de plataforma de CMAC móvil no se requiere tener saldo ni acceso a internet, o sea puede funcionar con cualquier teléfono. El celular de cualquier modelo va a funcionar y va a poder hacer transacciones y no requiere de saldo.</p>
	Clientes	<p>En cuanto al trato con los clientes, se debe ser constante. Por ejemplo, CMAC Huancayo tiene alrededor de 50 mil clientes afiliados a banca móvil, pero de los cuales más o menos transaccionan alrededor de 10 mil y otros 40 mil no están transaccionando. Elo ocurre pues se olvidan, porque no se tiene contacto directo y recordación. Se considera que el factor humano es clave para la recordación del cliente. Se han brindado varias herramientas como, por ejemplo, cuando un cliente va a la agencia y quiere hacer un pago de crédito, el sistema le dice antes de que haga el pago de crédito hay un aviso que le indica si el cliente está afiliado o no está afiliado a banca móvil.</p>
	Canales Alternativos	<p>Importantes hitos dentro de los canales electrónicos. Uno, por ejemplo, ha sido la primera caja que ha sacado la primera tarjeta que ha sido marca Visa, que fue un tema bastante, luego vinieron las otras cajas. CMAC Huancayo fue la primera caja que salió con agentes. El sistema de banca móvil, por ejemplo, ha sido un proyecto a nivel de la federación que ha englobado varias cajas, pero la primera que salió porque la primera que lo desarrollamos y todo fuimos nosotros. Y a nivel de las otras cajas siempre estamos arriba, tanto en volúmenes transaccionales y todo lo demás</p> <p>Hay 2 factores que influyen para aperturar un nuevo agente: la necesidad de la misma agencia, entonces surge la necesidad en función por el tema también del mismo cliente, hay clientes que solicitan “necesitamos un agente acá en tal distrito”. Y se le encarga a la agencia de la zona que busque un agente ahí. Asimismo, se cuenta con una meta de aperturas por agente, entonces, ocasionalmente se les solicita a las agencias que busquen un agente. Entonces, se reciben las propuestas, se evalúan y tienen una aprobación de la instalación del agente casi instantánea.</p>

Tabla C4: Entrevista a Ramiro Arana

Nombre	Ramiro Arana	
Cargo	Gerente de negocios	
Aporte	Tipos de Canales de Distribución	Los canales con los que cuenta CMAC Huancayo son las agencias, las mismas en donde se realizan los otorgamientos de créditos y en la cual las personas pueden ir a preguntar y nace la captación de los clientes de crédito. También se pueden realizar estas últimas actividades en las oficinas especiales y puntos de atención. Otra opción de canales son los electrónicos, en los cuales se ubica la página web, en la misma en la que pueden ver las condiciones y requisitos para acceder a un crédito. Una opción adicional es la de la vía telefónica o celular donde pueden llamar y preguntar qué tipo de servicio iría acorde a las necesidades que presentan.
	Clientes	<p>El cliente de Cajas Municipales es un cliente, relata Arana, un poco especial puesto que no es tan sofisticado como un cliente de un banco. El negocio que poseen es la principal de supervivencia, esto último es una variable que no lo entienden muchas entidades puesto que frecuentemente los quieren evaluar con modelos econométricos, pero estas personas muchas veces son informales y no encajan en todas las variables. Por ejemplo, en CMAC Huancayo el scoring es relativo, de igual forma a todos los evalúan sin ninguna excepción, por ende, la morosidad es baja. La estrategia que han seguido es evaluar la parte cualitativa: ¿Dónde vive? ¿Con quiénes? ¿Tiene algún bien que pueda servir como garantía de un préstamo?</p> <p>Lo que considera que valoran más es la rapidez del servicio, la oportunidad que le brindan de realizar, muchas veces, el negocio que han ido planeando puesto que si no se desembolsa el préstamo con rapidez, se pierde la oportunidad para emprender.</p> <p>Asimismo, son conscientes que las agencias que se aperturan se ubican, en su mayoría, en las capitales de las provincias o de las localidades más importantes; por ende, la solución es abrir agentes corresponsales que trabajan en conjunto con CMAC Huancayo para la atención de los usuarios, por tanto, esta es la estrategia de buscar al cliente que emplean, ya que, al tratarse de zonas rurales y alejadas, muchas veces no están familiarizados con las entidades financieras y poseen temores y dudas sobre el uso de las mismas.</p> <p>El perfil de los clientes que viven en las zonas rurales, generalmente, responde a personas poca instruidas en temas académicos puesto que, en mayoría, han acabado la secundaria, pero no poseen estudios superiores; no obstante, se preocupan mucho por sus hijos y la educación que reciban estos para que puedan ir a la universidad.</p>
	Limitaciones	<p>Las zonas más alejadas tienen menor probabilidad de tener acceso a los canales electrónicos puesto que dependen de tener internet para poder ingresar a la plataforma web, o poseer un teléfono celular para poder utilizar CMAC móvil cuando inclusive en algunas partes no entran las llamadas, aseguró Arana.</p> <p>Son conscientes de la avanzada tecnología, pero también poseen la disyuntiva de que esta no es aplicable a todos los lugares, en especial a los más alejados donde es necesaria la interacción física con los asesores o personas capacitadas para brindar información sobre la entidad</p>

	<p>Han aplicado los canales electrónicos y han realizado publicidad a través de redes sociales como Facebook o instagram; no obstante, no recibieron la respuesta esperada puesto que el número de vistos se limitaba a 1000 o 2000. Esto, relata, se debe a que el cliente tiene como actividad económica el negocio que emprende, por tanto, no posee mucho tiempo para estar en redes sociales.</p> <p>Los clientes son reacios al cambio. En la agencia, se les menciona que hay la posibilidad de agilizar los trámites por internet, por ejemplo, pero se basan en la costumbre de trasladarse hacia la oficina más cercana.</p> <p>El canal digital es el menos costoso, pero también al que menos ventaja se le saca en el uso.</p> <p>Las agencias muchas veces se saturan por las visitas de diversos clientes a una misma hora, generalmente a las 5 pm o 6 pm. Arana relata que los clientes esperan a su asesor, a pesar de que se le informa que está atendiendo a una buena cantidad de personas. Asimismo, resalta que el cliente de CMAC Huancayo dista mucho del cliente de un banco puesto que este requiere de una atención personalizada y acostumbra a relatar diversos detalles de su caso llegando a demorarse hasta una hora por consulta.</p>
Estrategia	<p>Ellos visualizan la tecnología como un medio más no es un fin. Es una herramienta para poder llegar a los clientes y su uso dependerá en el contexto en el que estén.</p> <p>El mayor argumento que se utiliza al momento de respaldar el por qué llegan al cliente rural de manera física a pesar del alto costo, es que asumen eso como una inversión puesto que es el costo de bancarizar a los clientes, pero se va subsanando cuando este crece y el monto del préstamo sube formando un soporte respecto a los gastos operativos</p> <p>Se implementan incentivos por agencias para que puedan recomendar el uso de canales electrónicos hacia los clientes, de tal manera que la oficina física no se vea saturada y CMAC Huancayo ahorre costos.</p>

Tabla C5: Entrevista a Rubén Córdor

Nombre	Rubén Córdor	
Cargo	Administrador de Agencia Real, Huancayo	
Aporte	Importancia de Canales de Distribución	<p>Los canales que considera importantes para créditos son los de la página web y agencia, esta última posee dos áreas: operaciones, la cual se encarga de hacer los cobros y desembolso del dinero, y la de sacar créditos, la misma que está dirigida por los asesores quienes generan la solicitud y hacen observaciones, y evaluaciones a detalle.</p> <p>La importancia para los sujetos de créditos iría enumerada de la siguiente manera en orden de importancia: Agencia, Agente corresponsal, CMAC móvil y página web.</p>
	Cientes	<p>Caja Huancayo se centra en en el microempresario, el cual posee una deuda menor de 20,000 soles en el sistema. Estos últimos han sido su nicho de mercado durante mucho tiempo puesto que no conseguían acceso al sistema financiero con los bancos por informalidad. Córdor, comentó, que hace quince años los usuarios sacaban en promedio de 1,000 a 2,000 soles y ahora asciende entre 50,000 a 60,000 soles puesto que ha habido un crecimiento continuo en ellos.</p> <p>Respecto a las expectativas del cliente, estas han variado a lo largo del tiempo: Al inicio el principal interés era acceder a un préstamo sin importar la tasa, la misma que podía ir de 3% a 4% por la baja competencia en el sector; no obstante, han aparecido diversas entidades, las mismas que a veces compiten por ofrecer tasas más bajas, lo cual atrae a los clientes y les ofrece una cartera de oportunidades.</p> <p>Los clientes valoran la atención preferencial que se les da. Esto último va vinculado muchas veces con el asesor de negocio asignado, este saca le saca el crédito al cliente, y monitorea el inicio de la actividad puesto que evalúa el otorgamiento y hace seguimiento a la devolución del préstamo, por tanto, hay una confianza y relación de por medio. Asimismo, temas de rapidez en esta evaluación y desembolso son valorados, así como la tasa que se le otorgará.</p>
	Estrategia	<p>Lo que se le oferta al cliente, por ser la atención personalizada un atributo que ofrece CMAC Huancayo, es la atención en las oficinas; asimismo, ofrecen fomentar la cultura crediticia puesto que hay personas que nunca han sacado préstamos, por tanto, le indican cómo es el proceso de pago, cuáles son las fechas a pagar, cómo afecta la mora, cómo se encuentra frente al sistema crediticio. Asimismo, se valen de plataformas como la página web para que el cliente pueda generar una solicitud, la cual es derivada al administrador por sistema y este administrador la deriva al asesor para que pueda atender todas las dudas y preguntas que tenga.</p>
	Acogida de Canales Alternativos	<p>En el caso de la plataforma web, presentan un promedio de una solicitud por día, por tanto, eso les demuestra que no hay crecimiento en este canal, ya que las personas buscan tener contacto con su asesor para expresarles las variables propias de cada caso para poder ver si es factible sacar un préstamo o no.</p> <p>En el segmento al que se dirigen, los canales electrónicos no poseen éxito puesto que no hay suficiente educación respecto a esto, ya que</p>

		sigue predominando la desconfianza y también ha habido diversos temas de estafa que los hacen sentir inseguros.
--	--	---



ANEXO D: Hallazgos de encuestas aplicadas

Figura D1: Hallazgos sexo y edad en Plataforma web

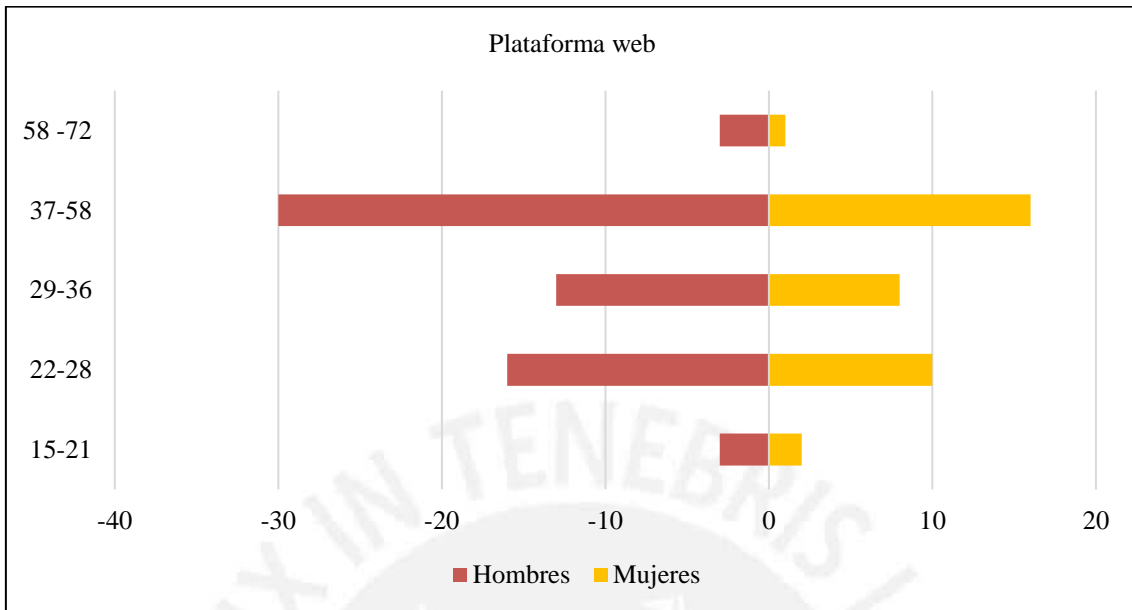


Figura D2: Hallazgos sexo y edad en Agentes Corresponsales

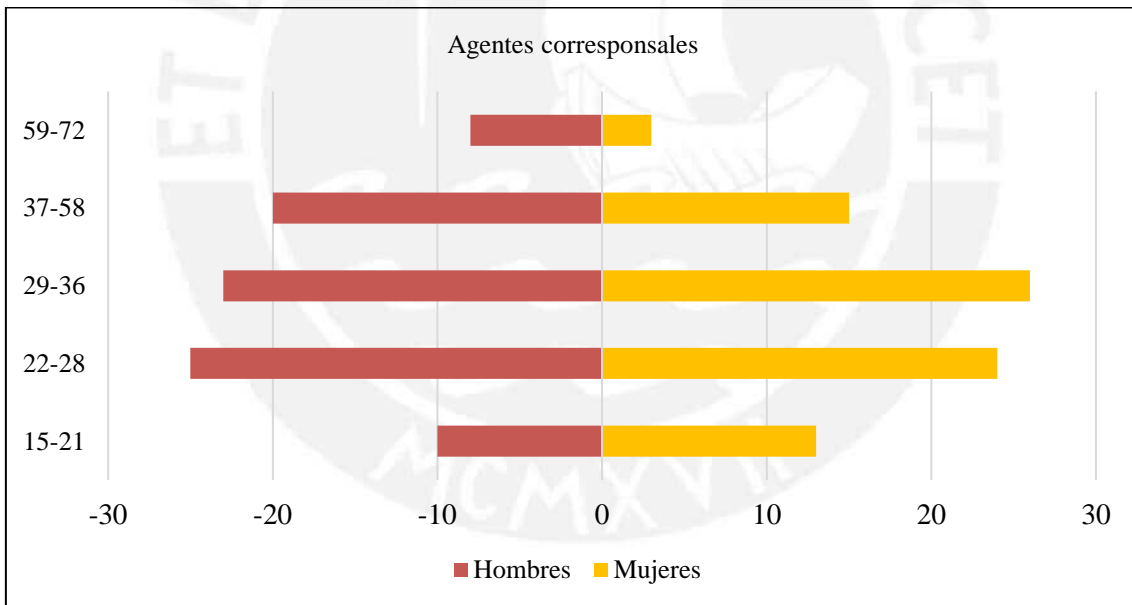


Figura D3: Hallazgo sexo y edad en Cajeros automáticos

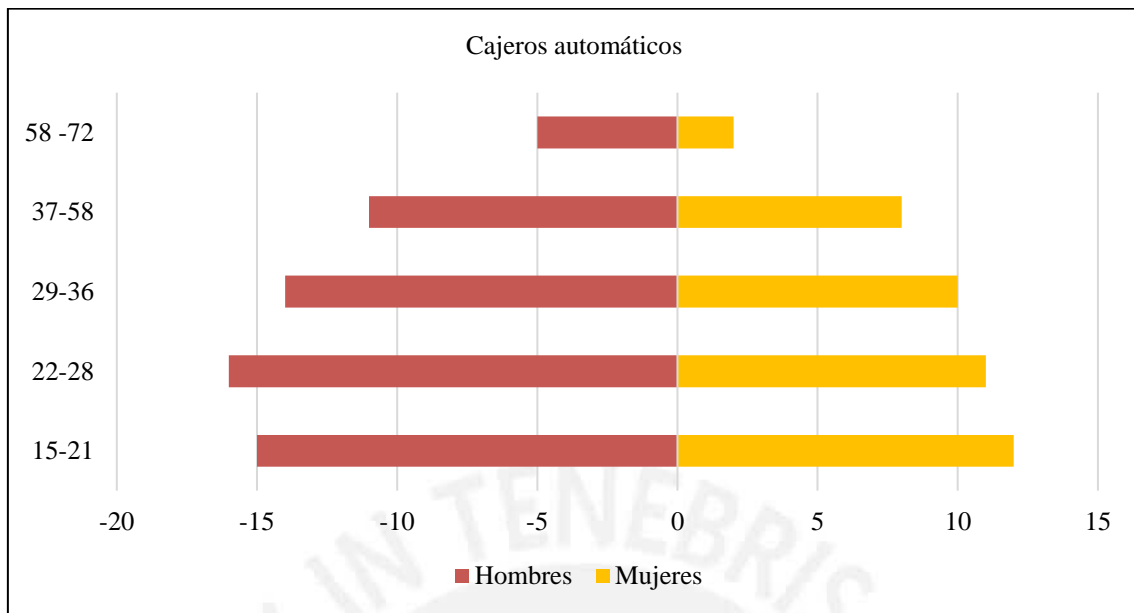


Figura D4: Hallazgo sexo y edad en CMAC móvil

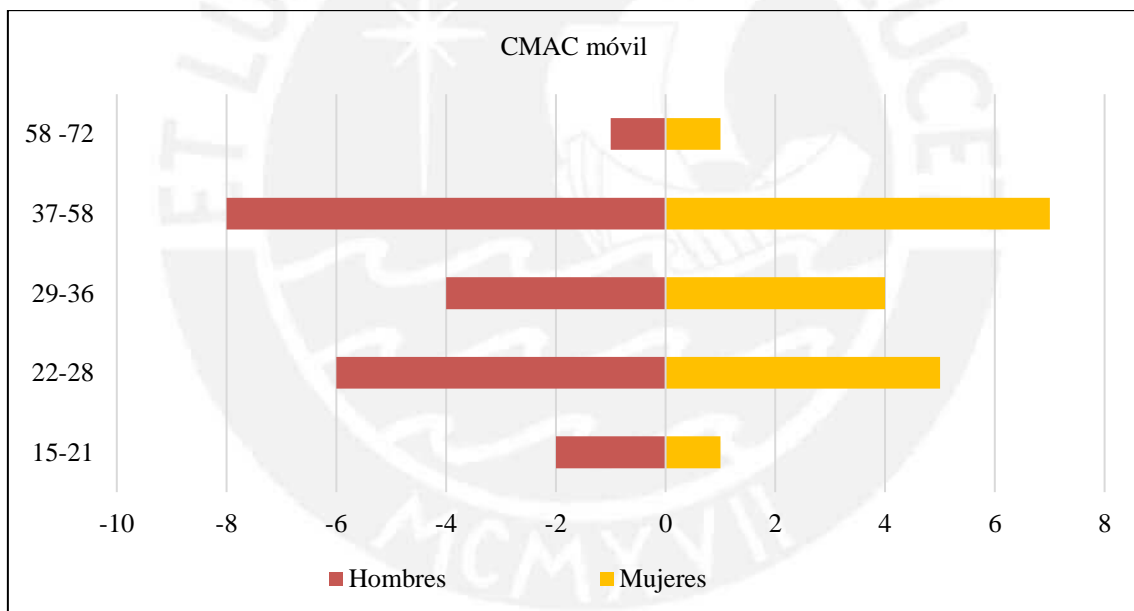


Figura D5: Tipo de usuario en Agentes corresponsales

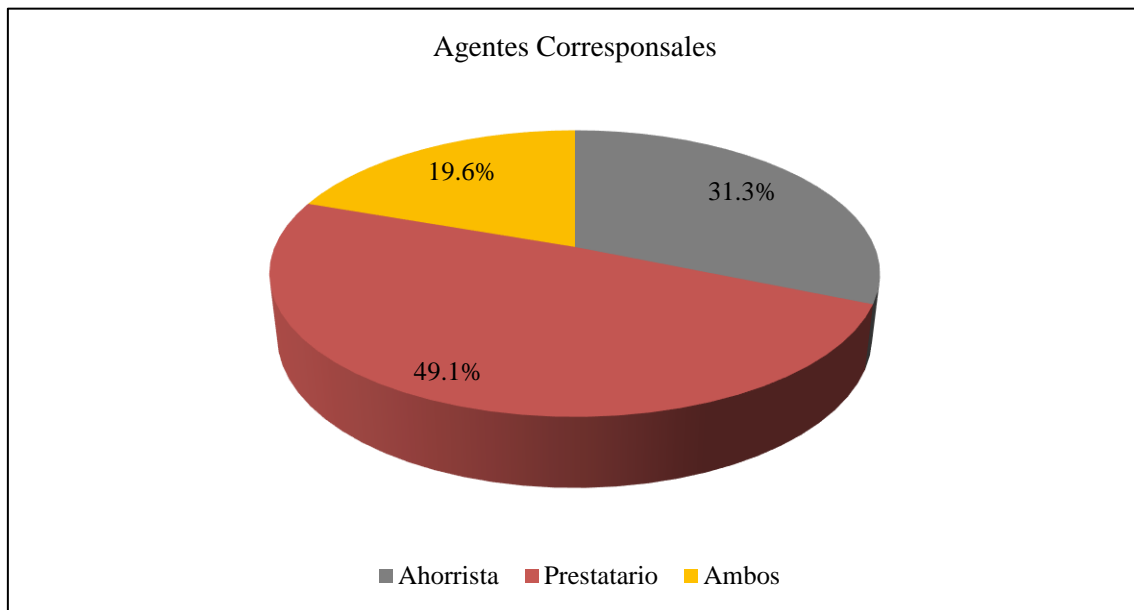


Figura D6: Tipo de usuario en Plataforma Web

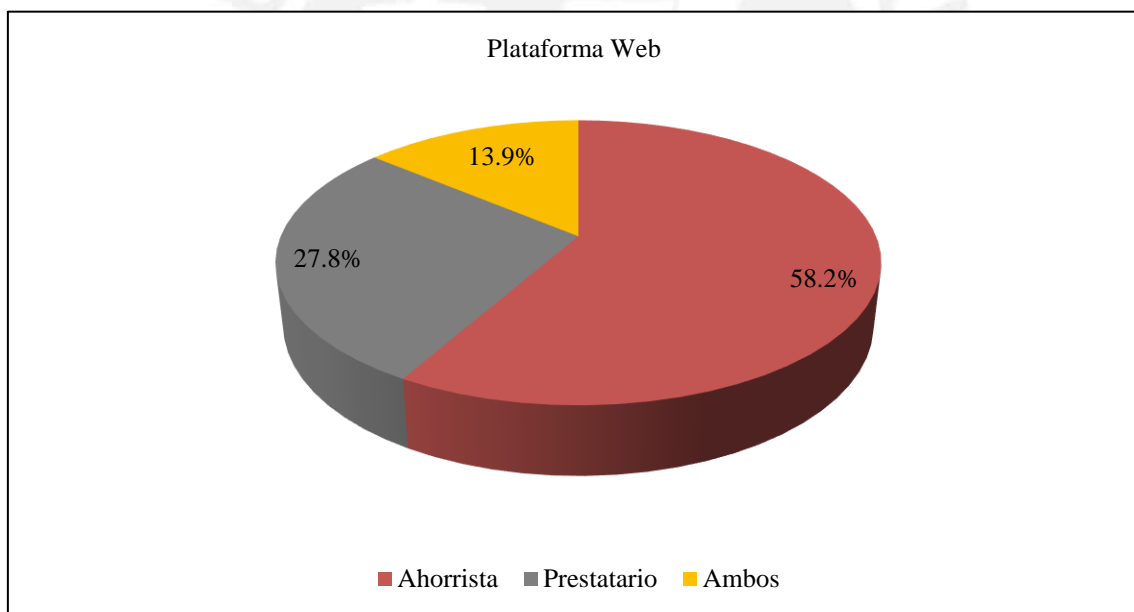


Figura D7: Tipo de usuario en Cajeros automáticos

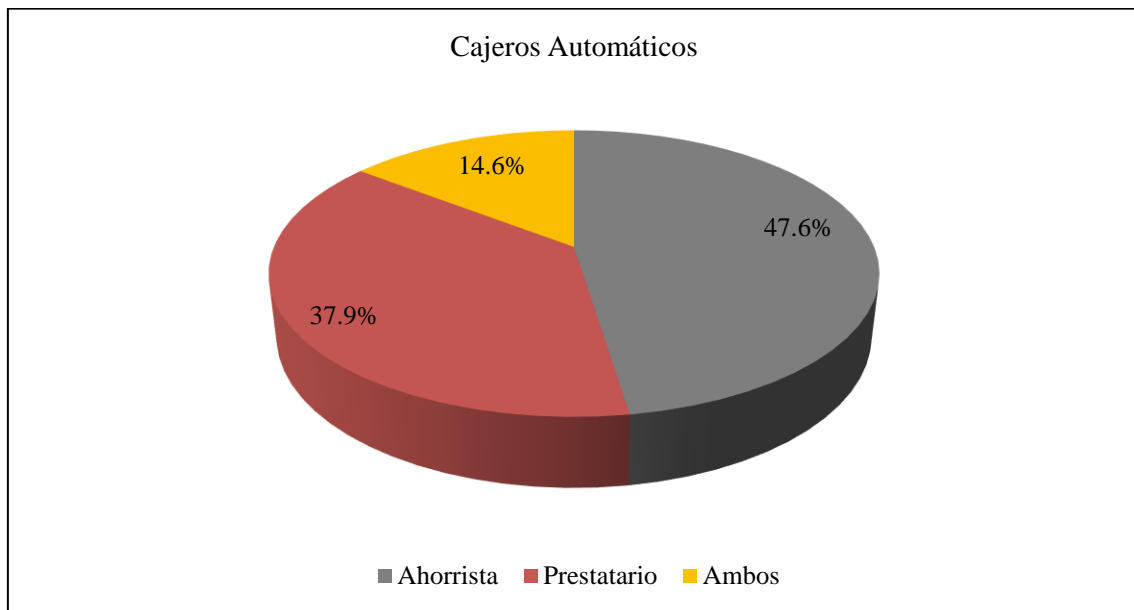


Figura D8: Tipo de usuario en CMAC móvil

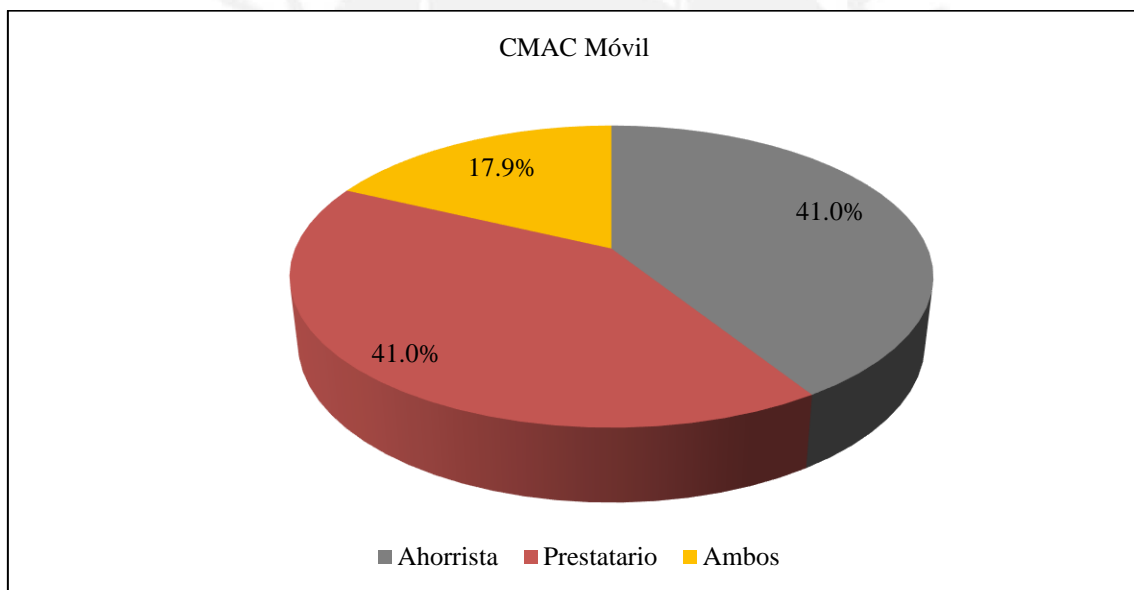


Figura D9: Residencia en Agentes Corresponsales

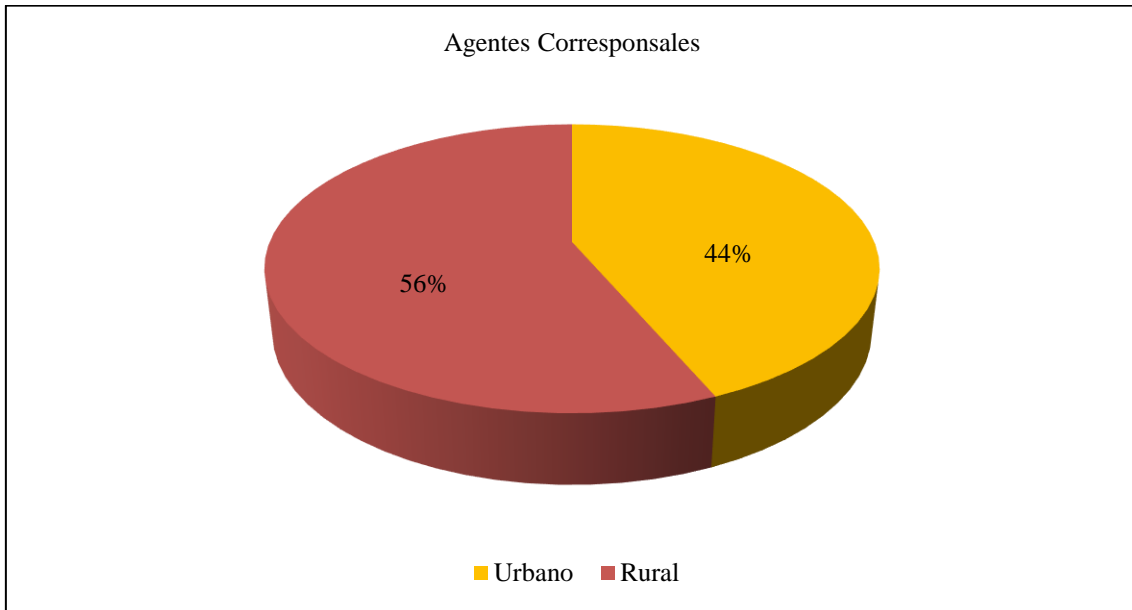


Figura D10: Residencia en Plataforma Web

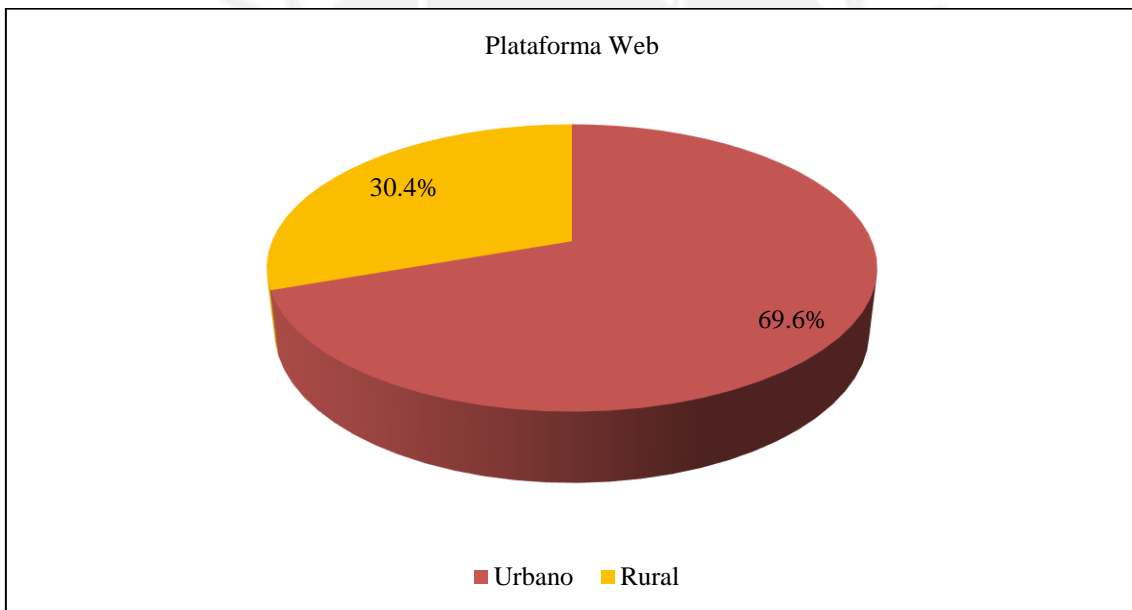


Figura D11: Residencia en Cajeros automáticos

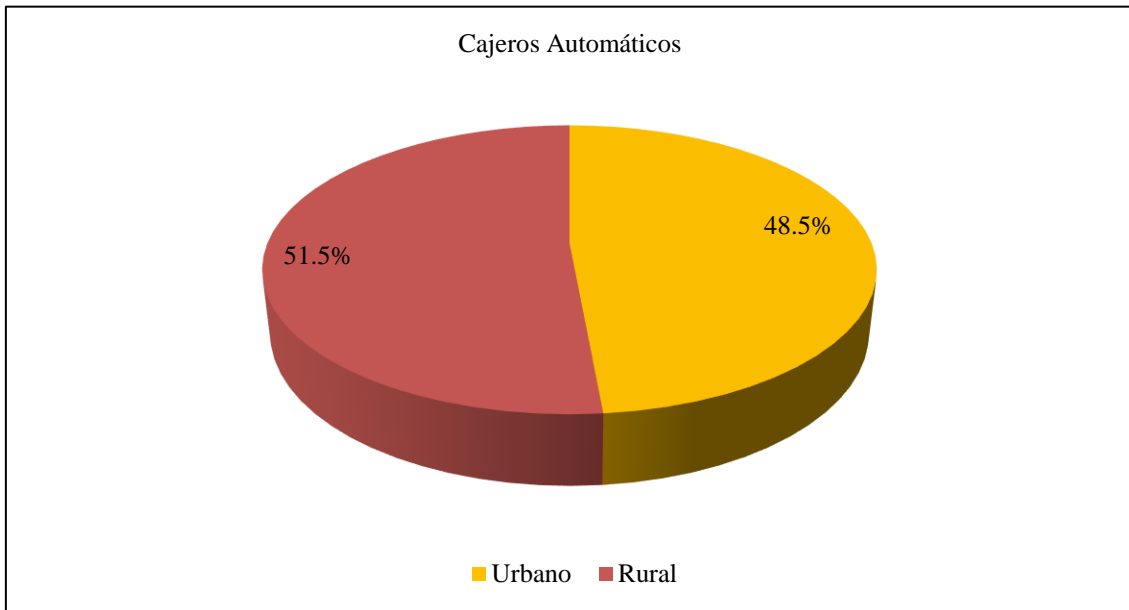


Figura D12: Residencia en CMAC móvil

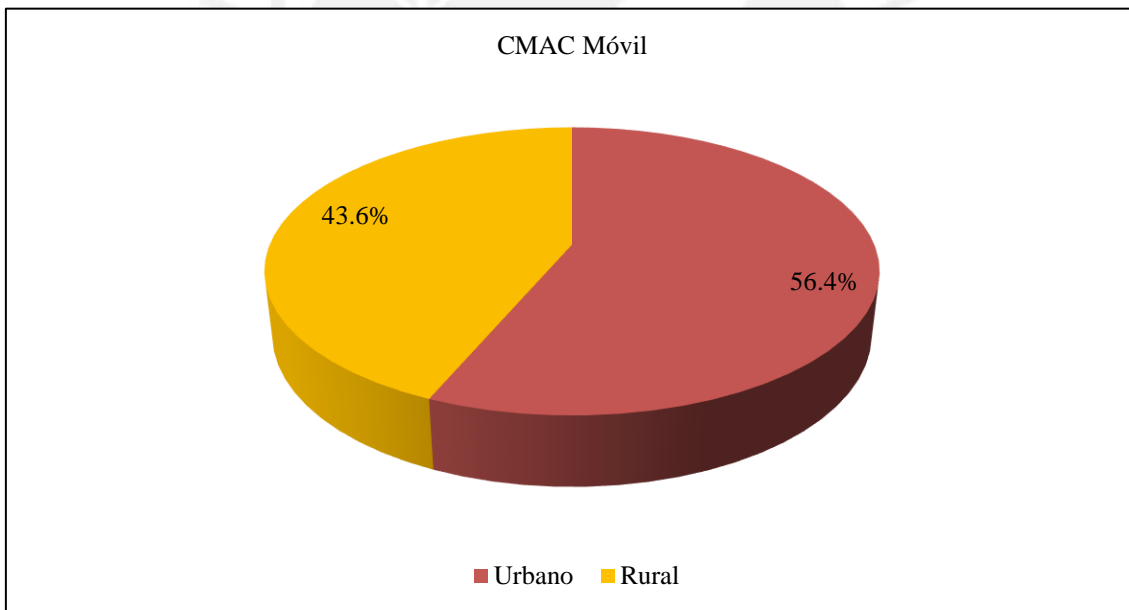


Figura D13: Nivel de educación en Agentes Corresponsales

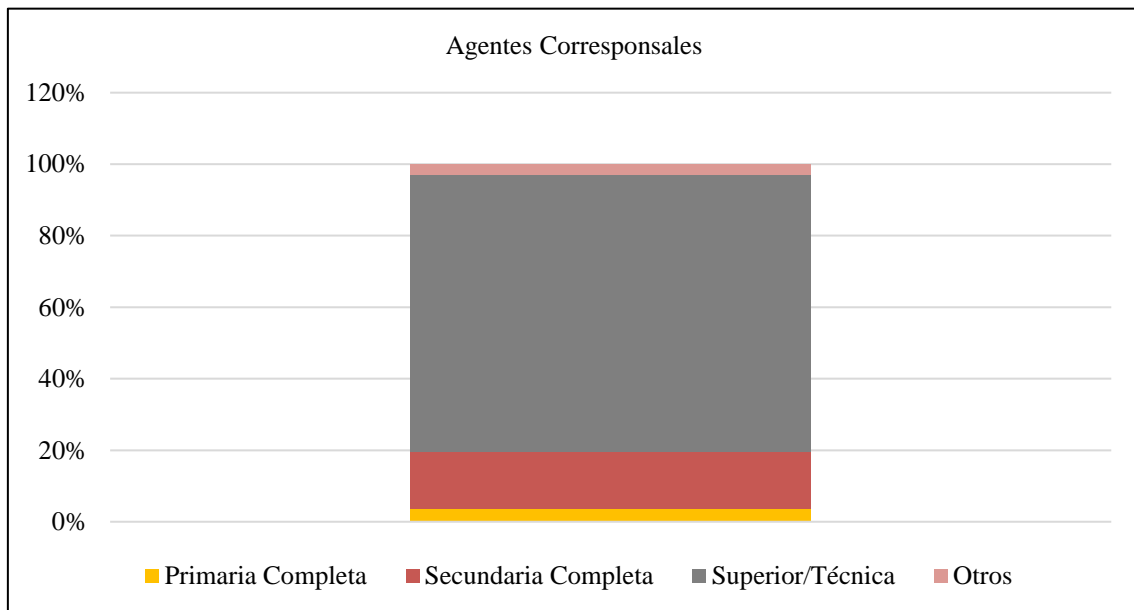


Figura D14: Nivel de educación en Cajeros automáticos

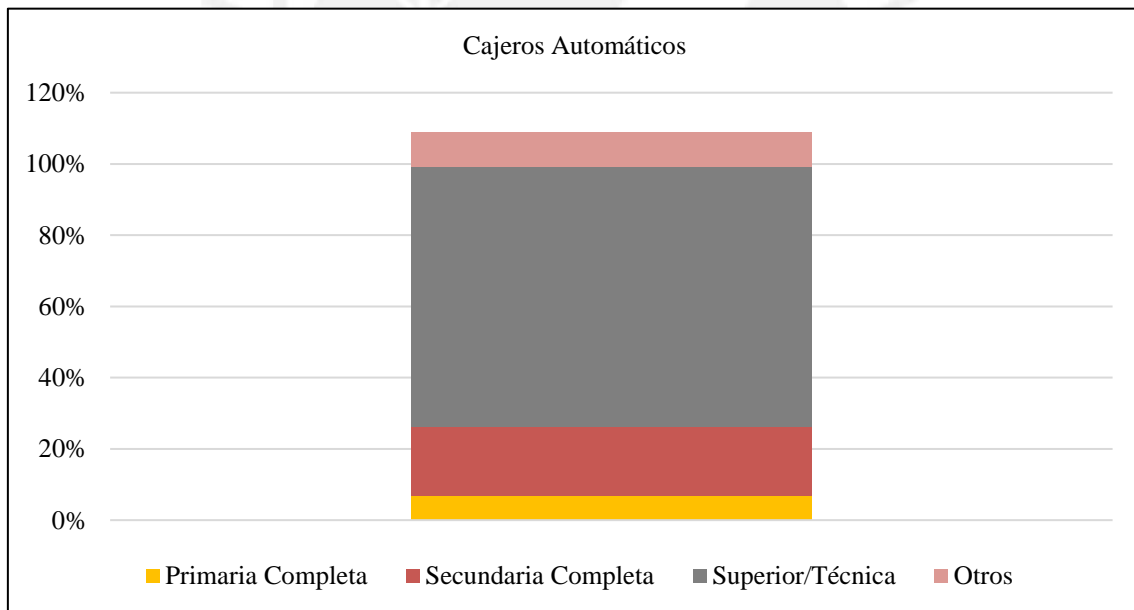


Figura D15: Nivel de educación en Plataforma Web

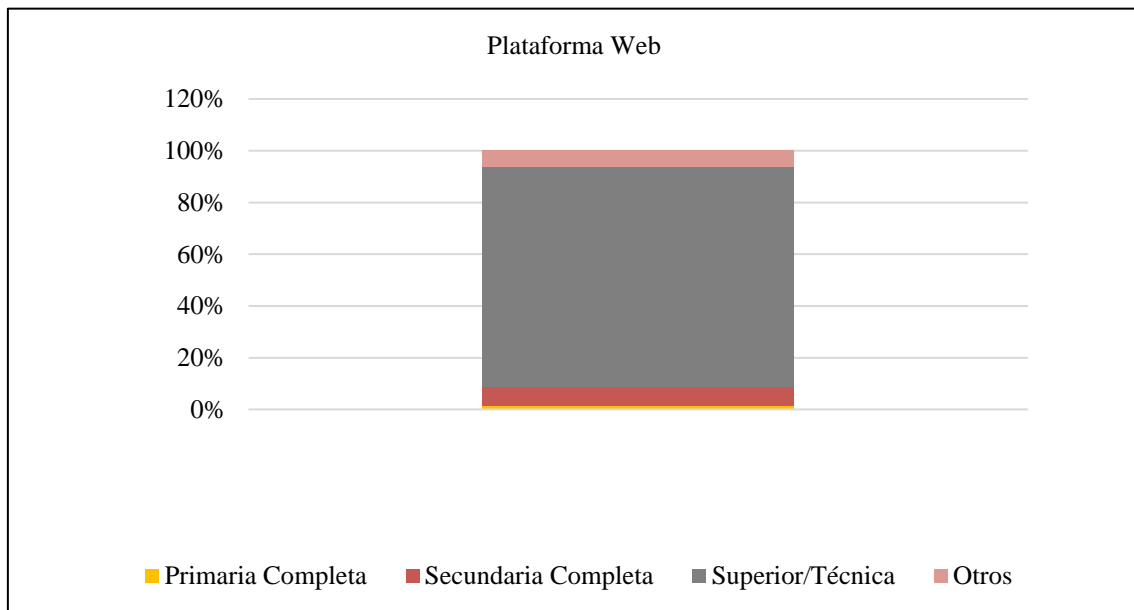


Figura D16: Nivel de educación en CMAC móvil

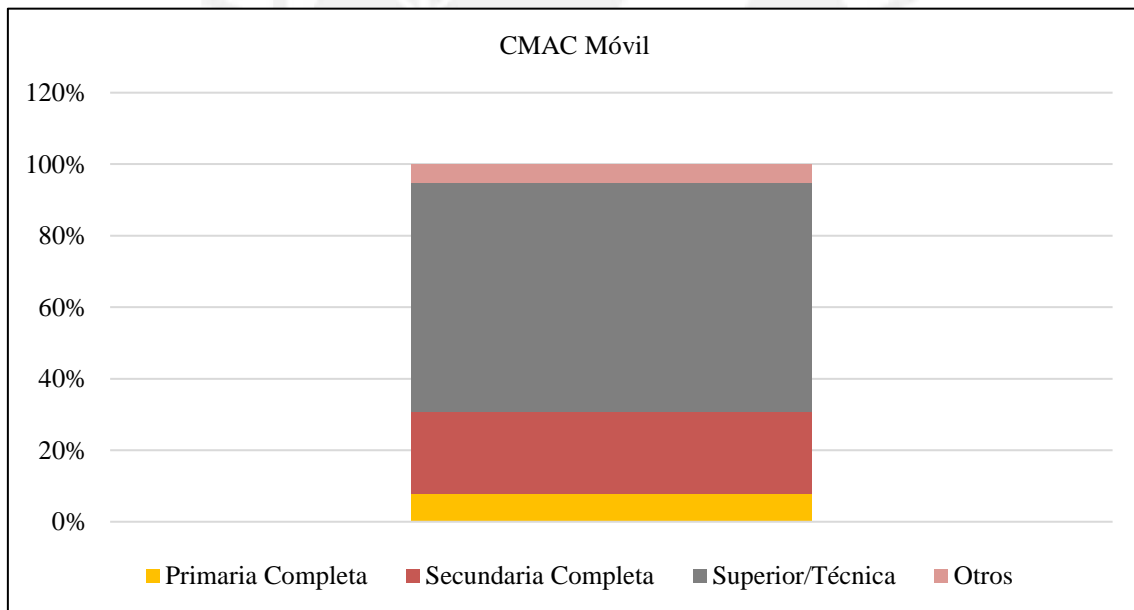


Figura D17: Ingreso promedio mensual en agentes corresponsales

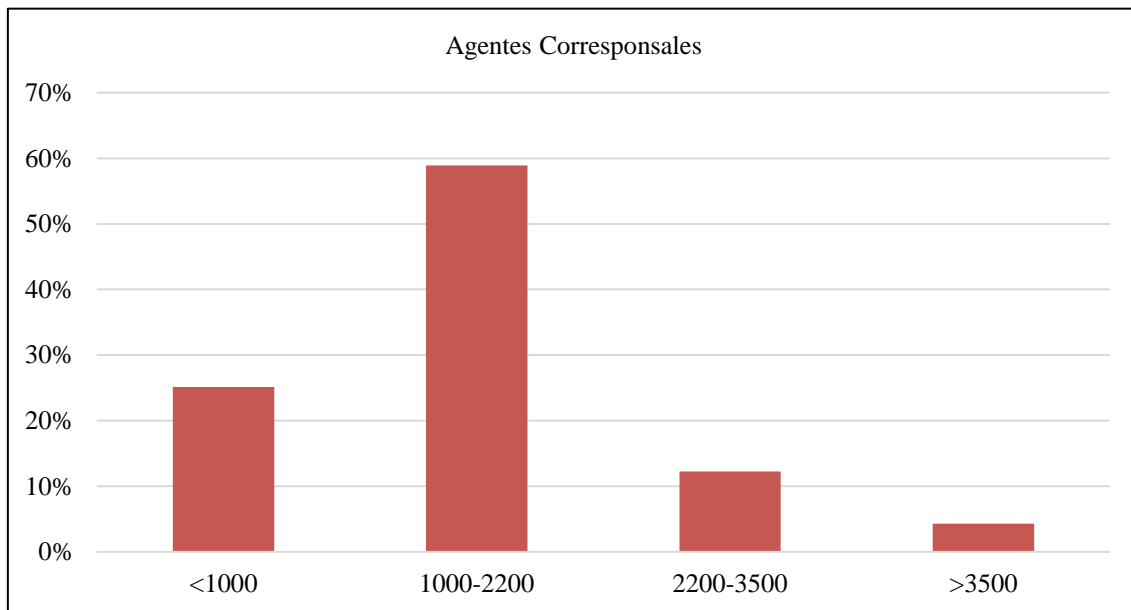


Figura D18: Ingreso promedio mensual en Cajeros automáticos

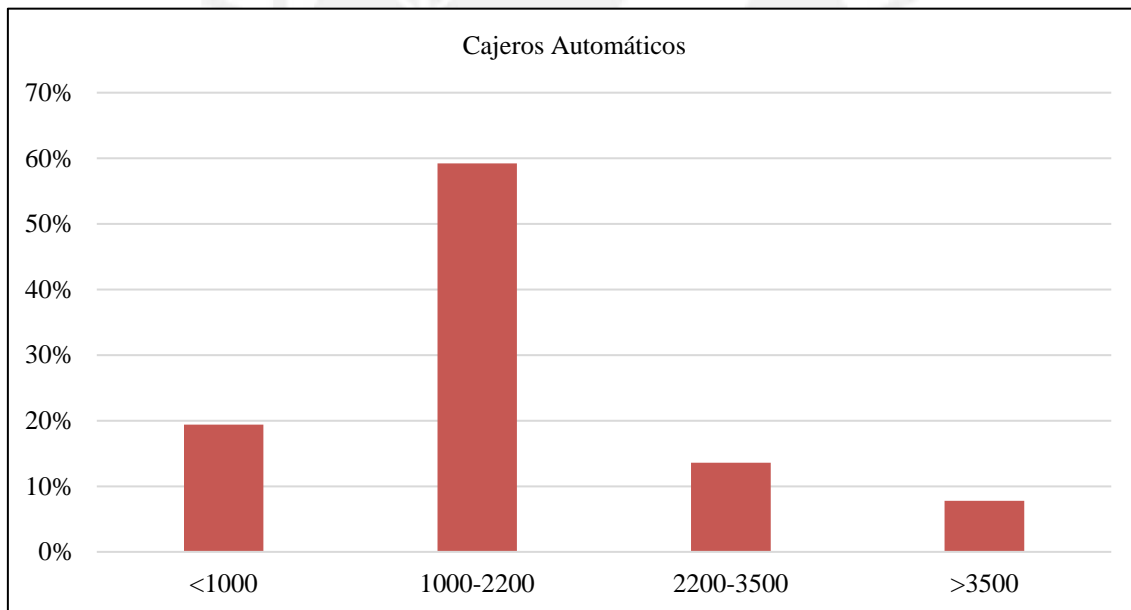


Figura D19: Ingreso promedio mensual en Plataforma Web

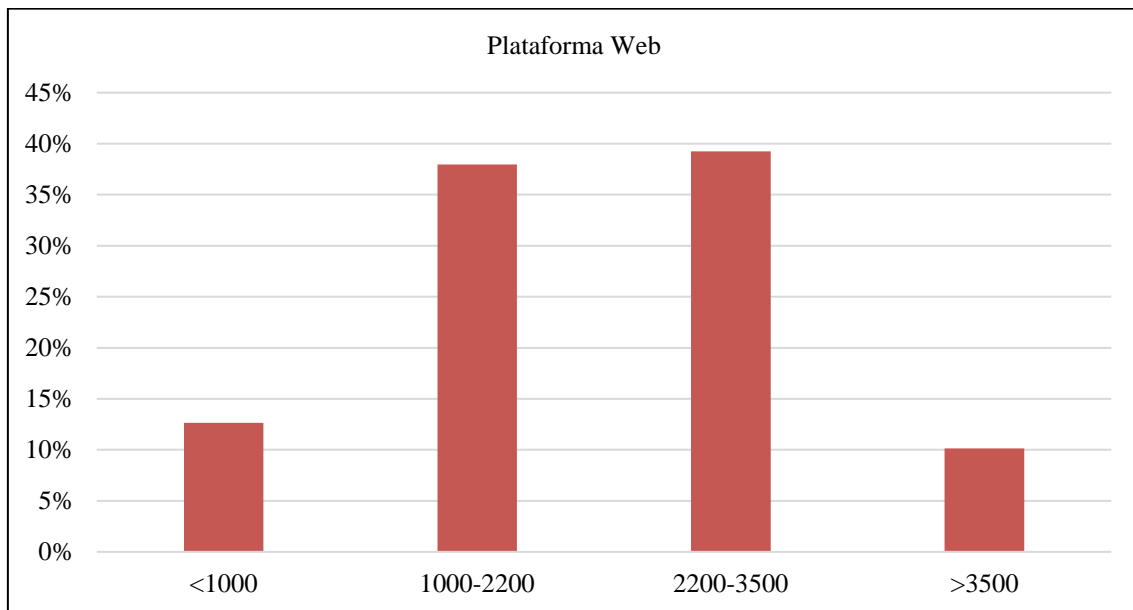


Figura D20: Ingreso promedio mensual en CMAC móvil

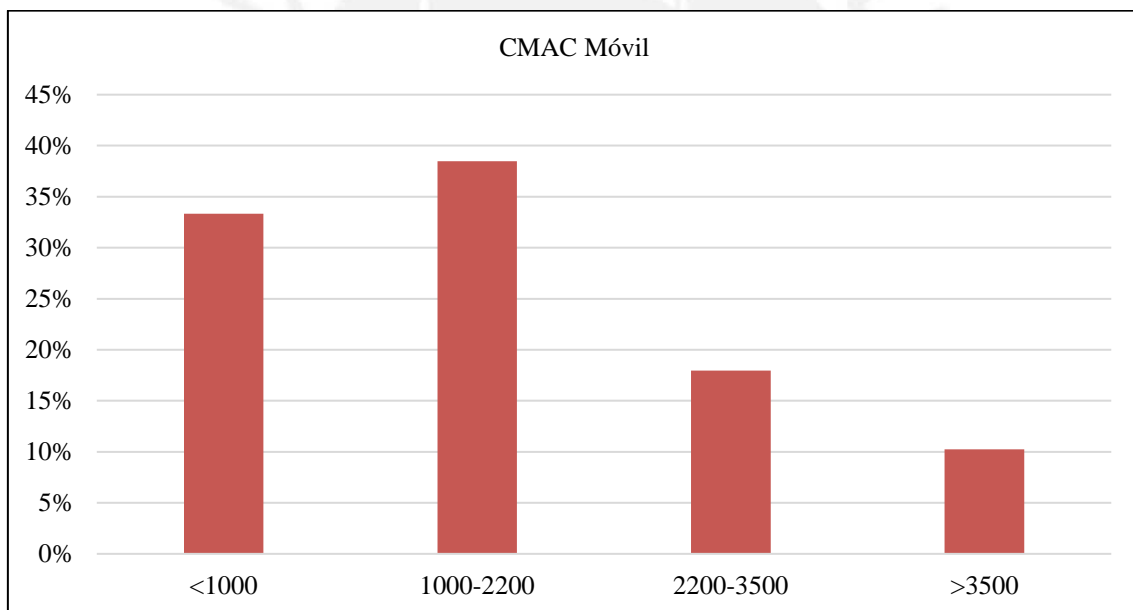


Figura D21: Estado Civil en Agentes Corresponsales

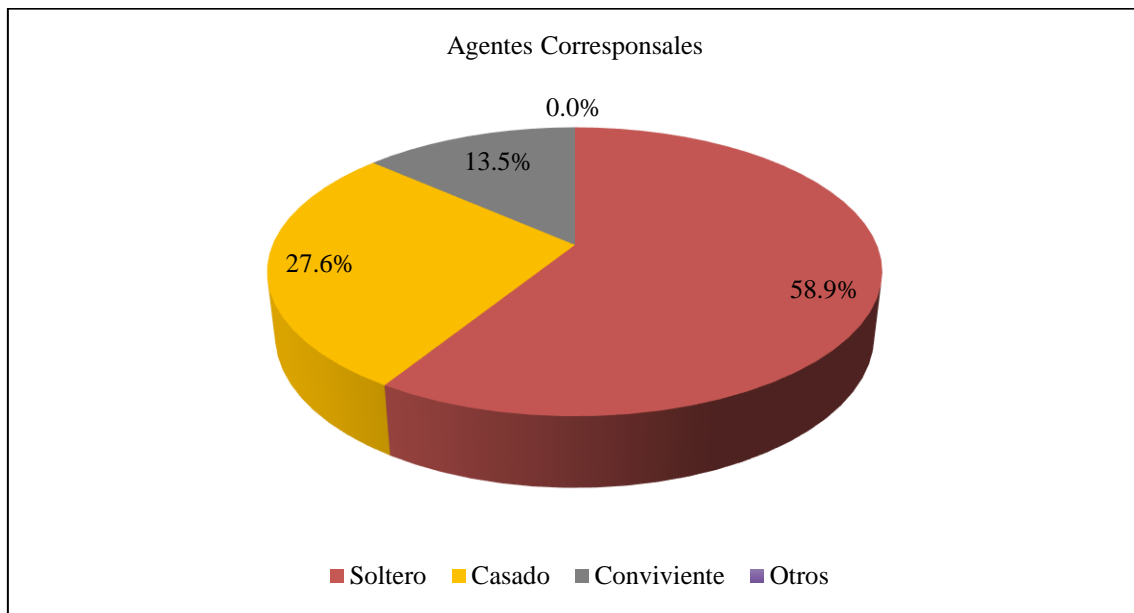


Figura D22: Estado civil en Cajeros automáticos

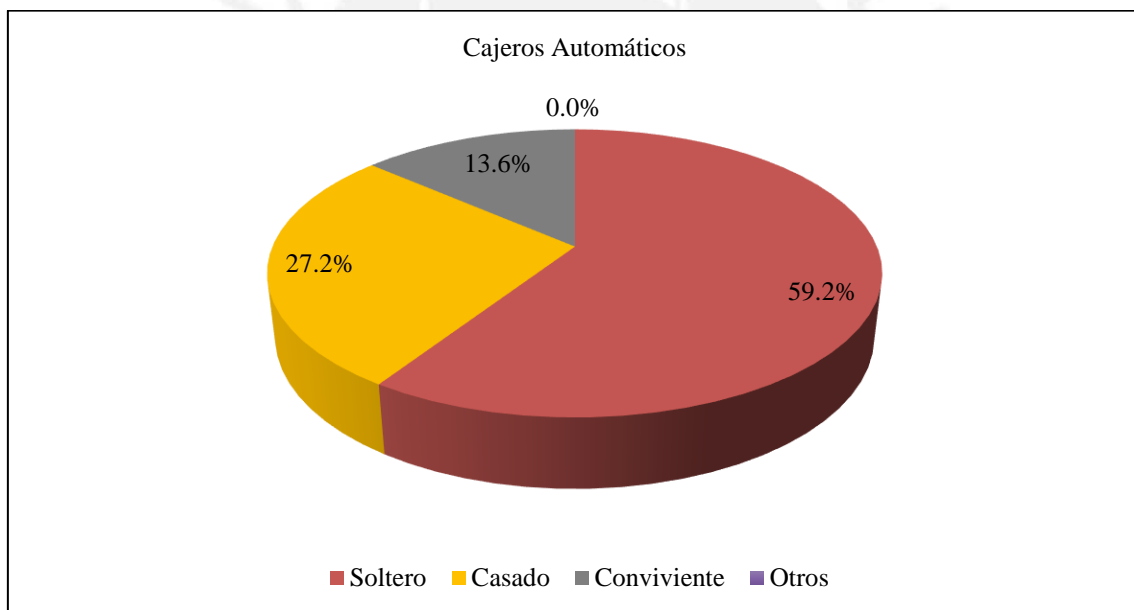


Figura D23: Estado Civil en Plataforma Web

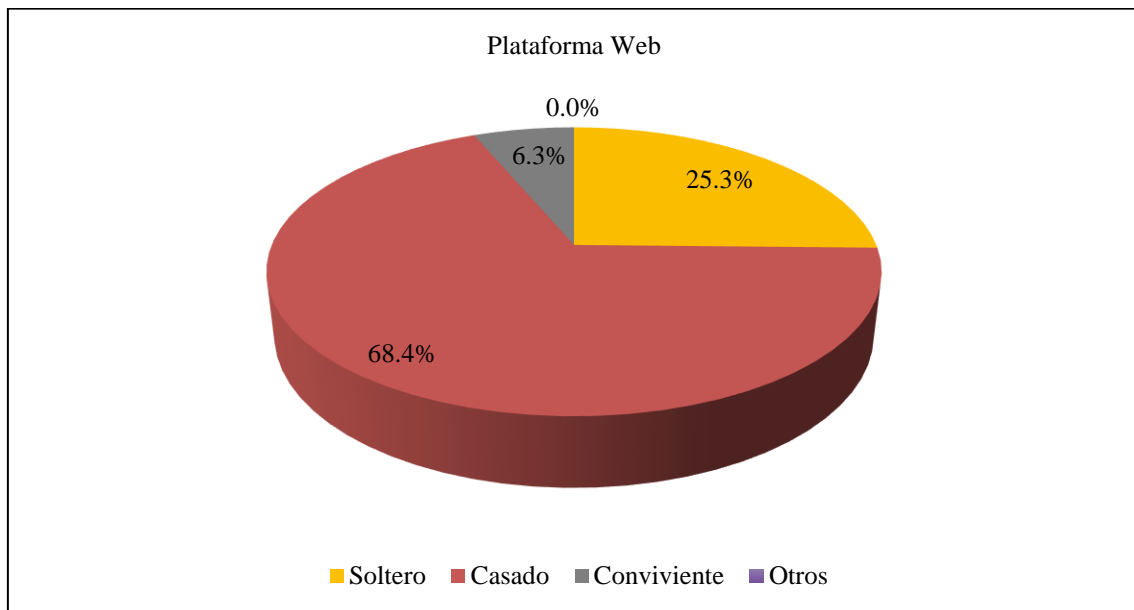


Figura D24: Estado civil en CMAC móvil

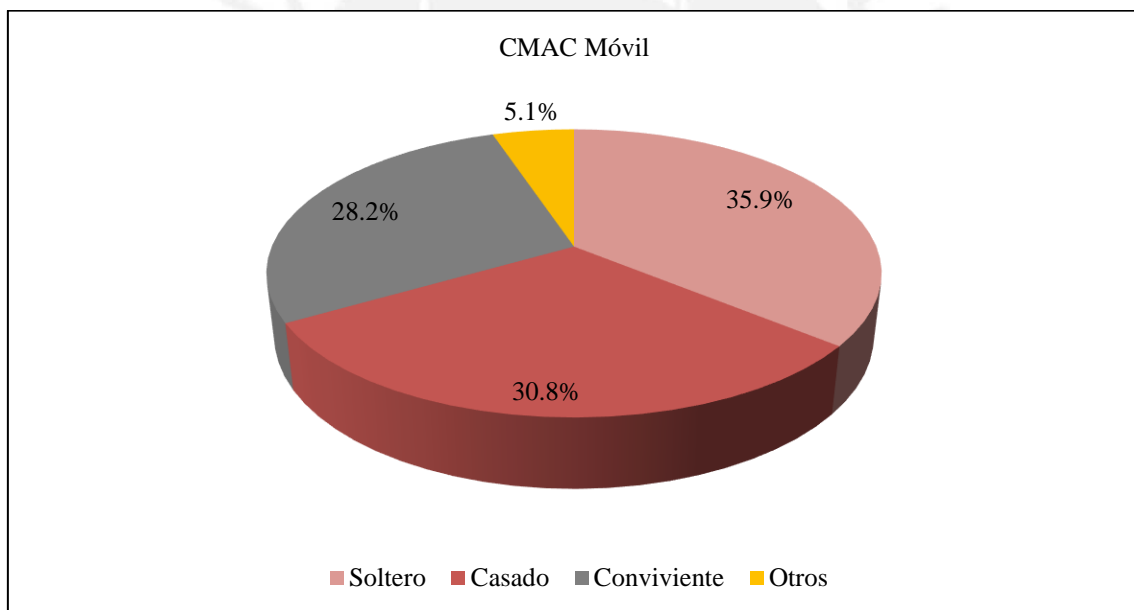


Figura D25: Antigüedad por usuario en Agentes Corresponsales

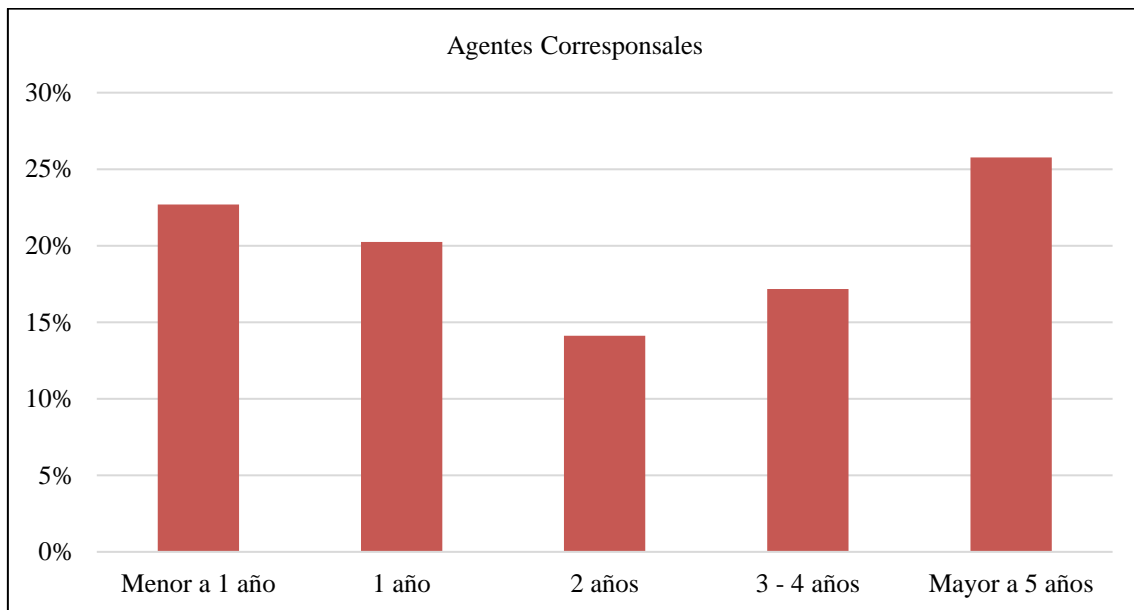


Figura D26: Antigüedad por usuario en Cajeros automáticos

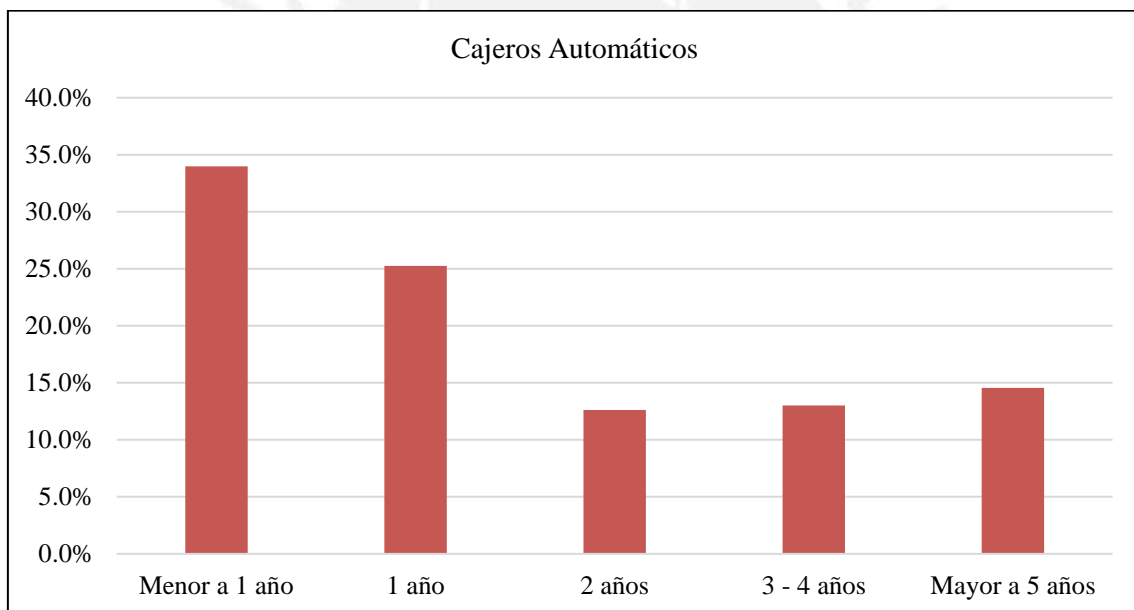


Figura D27: Antigüedad por usuario en Plataforma Web

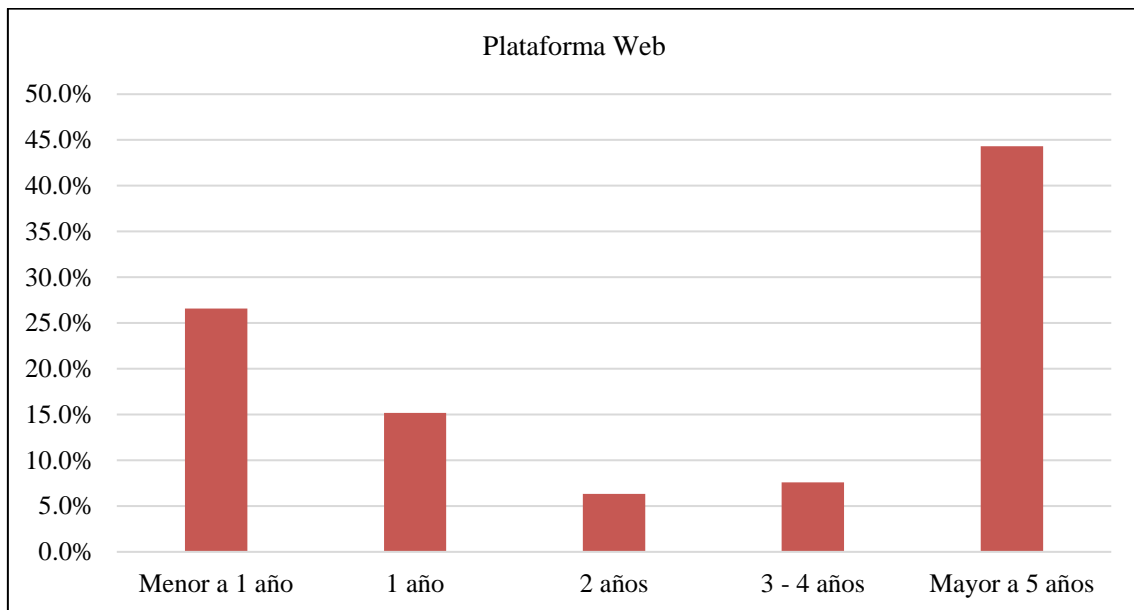


Figura D28: Antigüedad por usuario en CMAC móvil

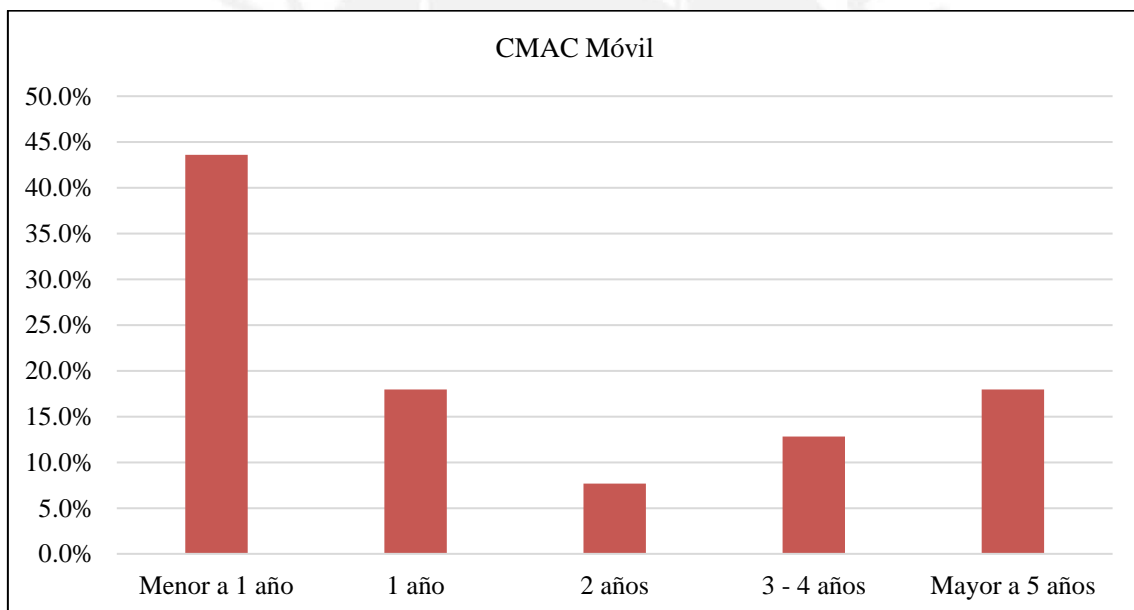


Figura D29: Transacción más realizada en agentes corresponsales

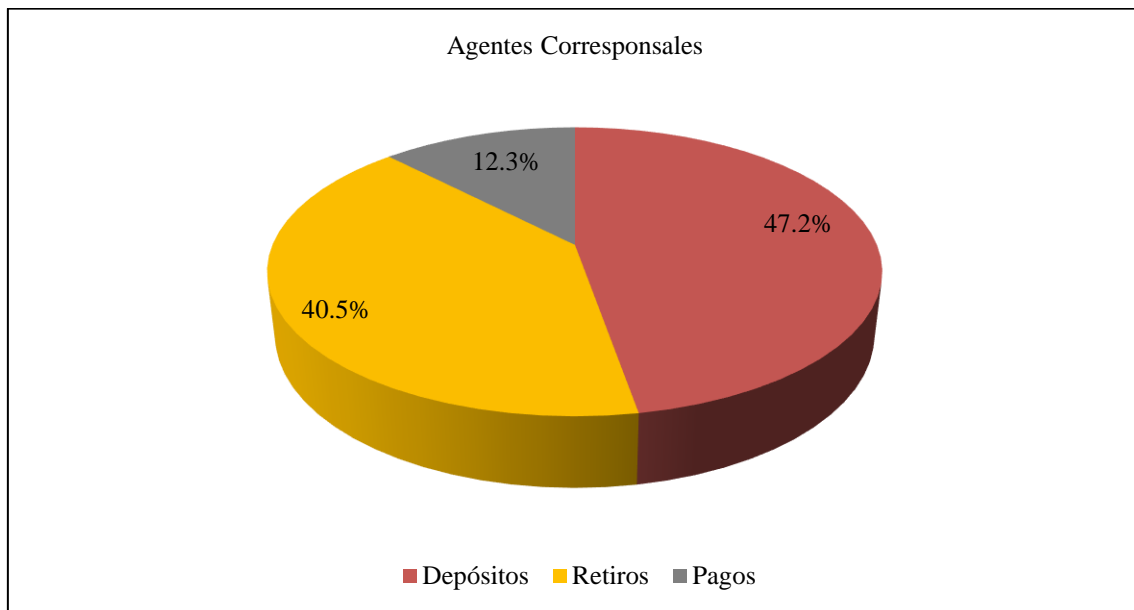


Figura D30: Transacción más realizada en Cajeros automáticos

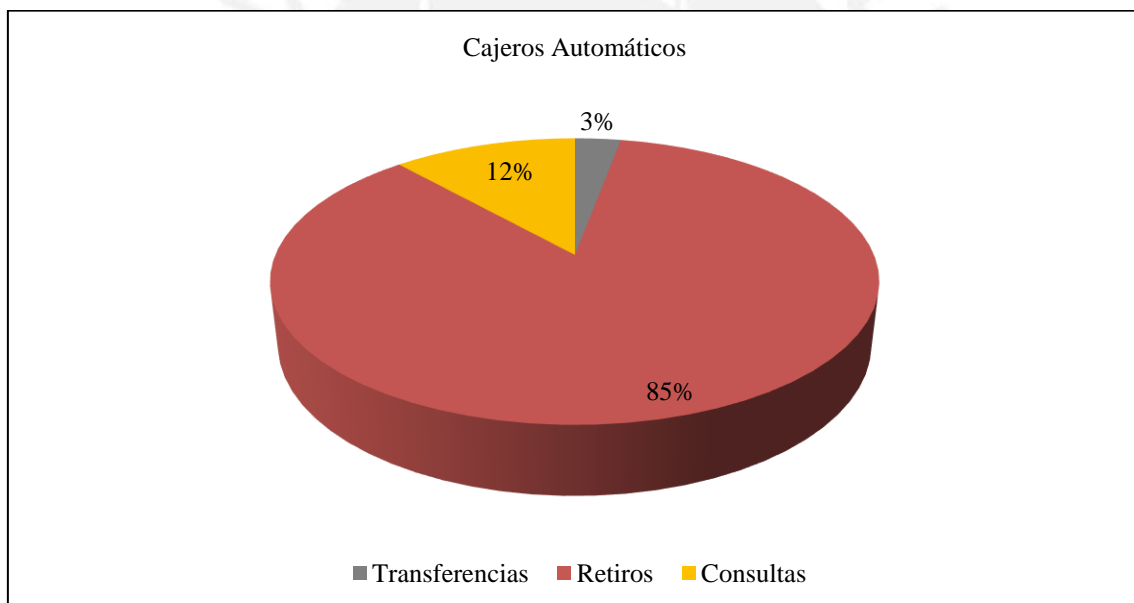


Figura D31: Transacción más realizada en Plataforma Web

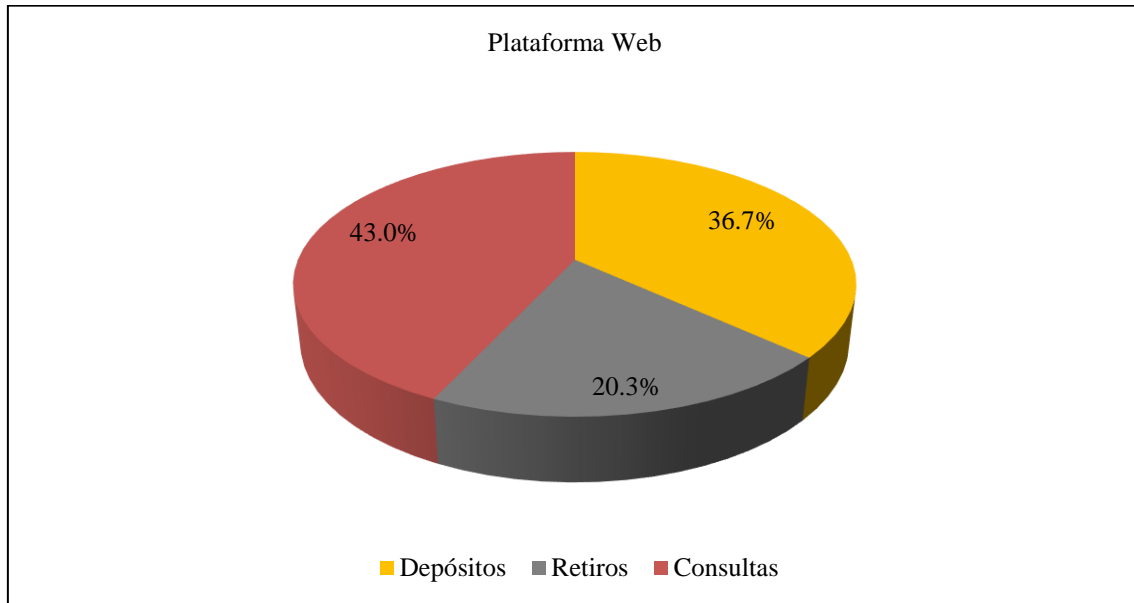


Figura D32: Transacción más realizada en CMAC móvil

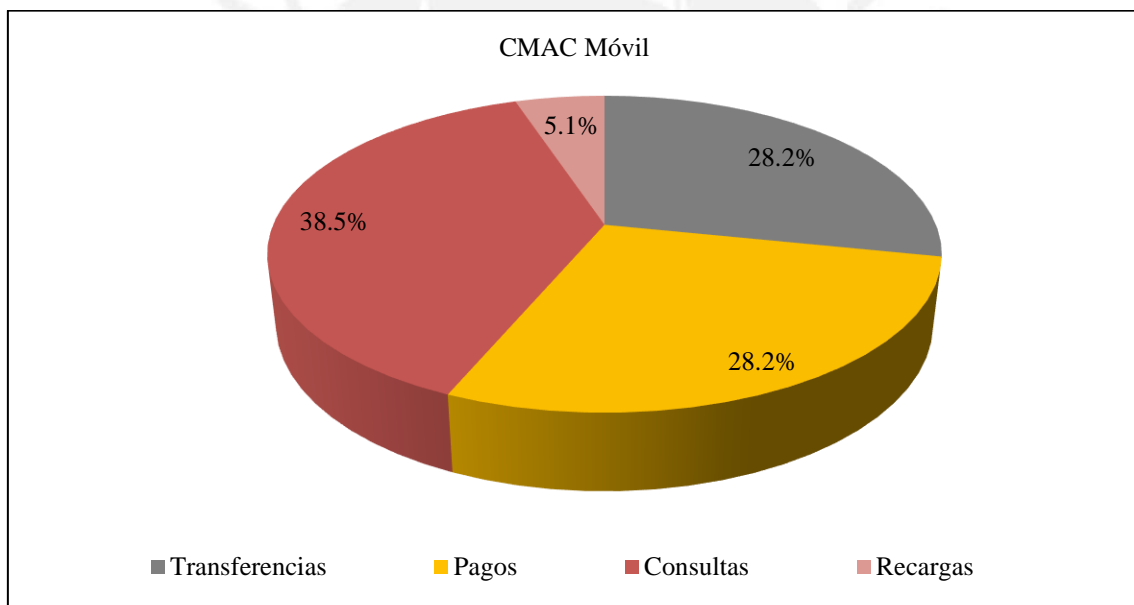


Figura D33: Fuente de conocimiento en Agentes Corresponsales

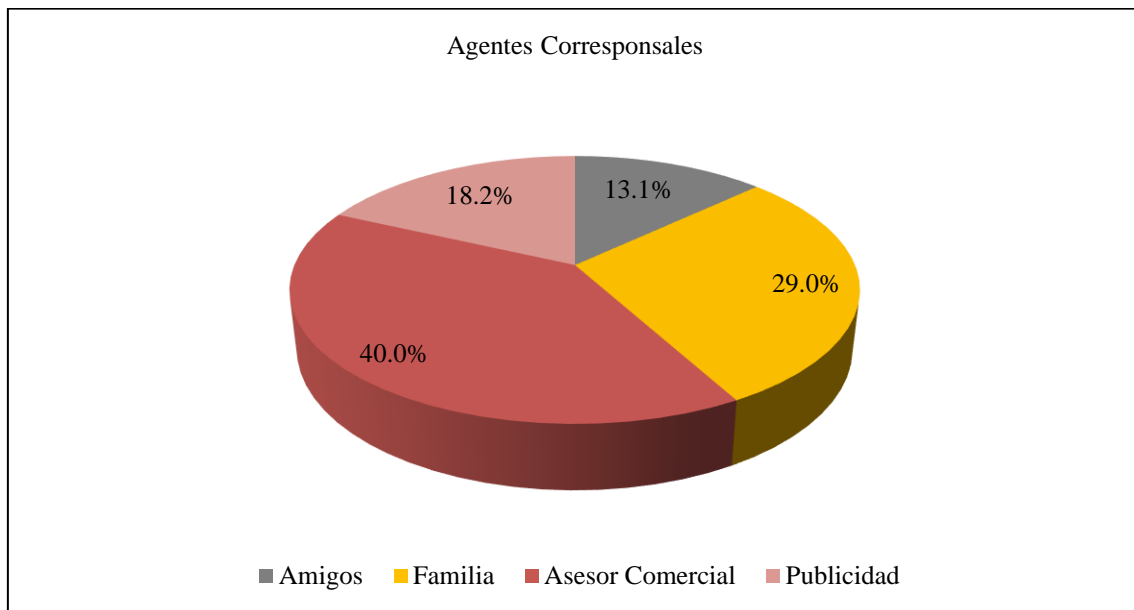


Figura D34: Fuente de conocimiento en Cajeros automáticos

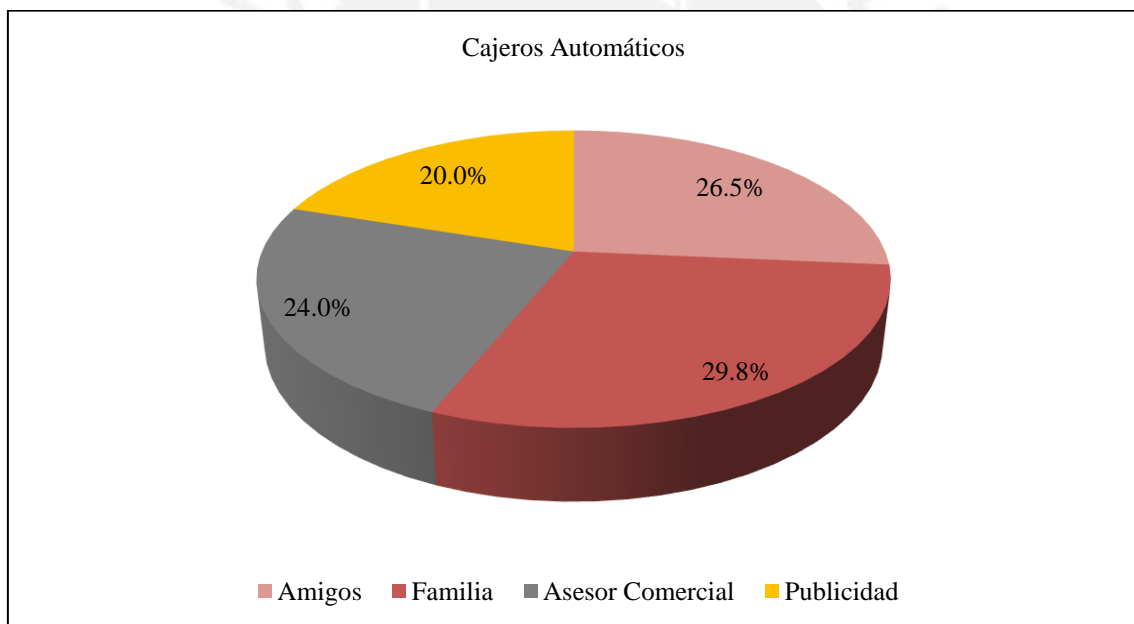


Figura D35: Fuente de conocimiento en Plataforma Web

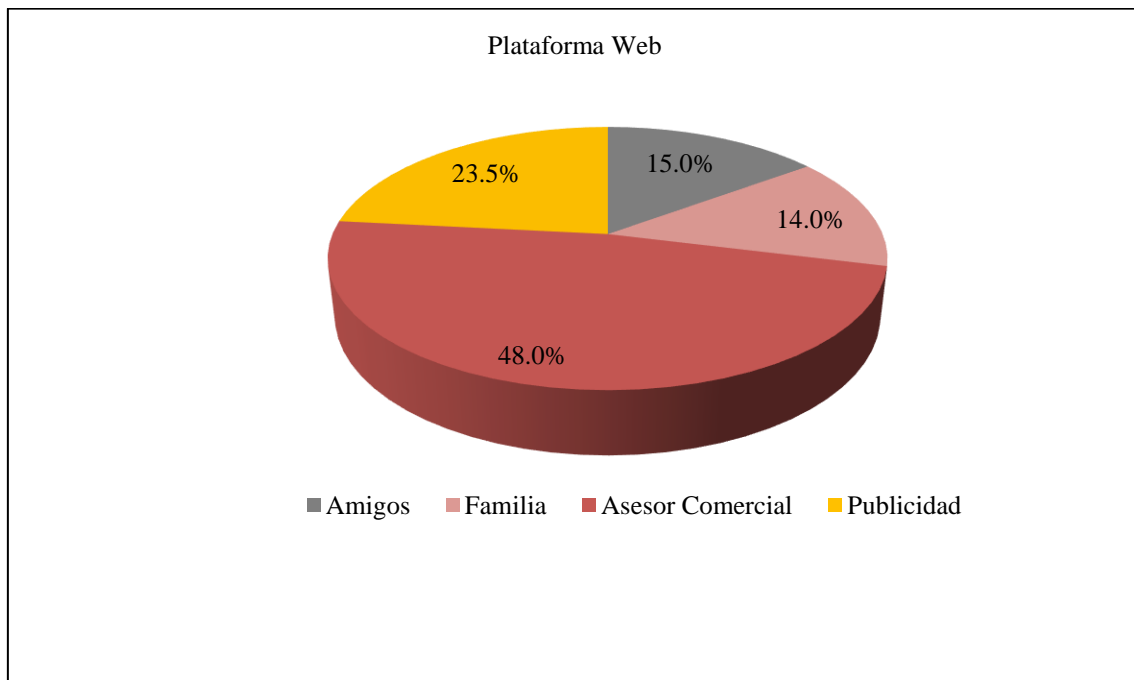


Figura D36: Fuente de conocimiento en CMAC móvil

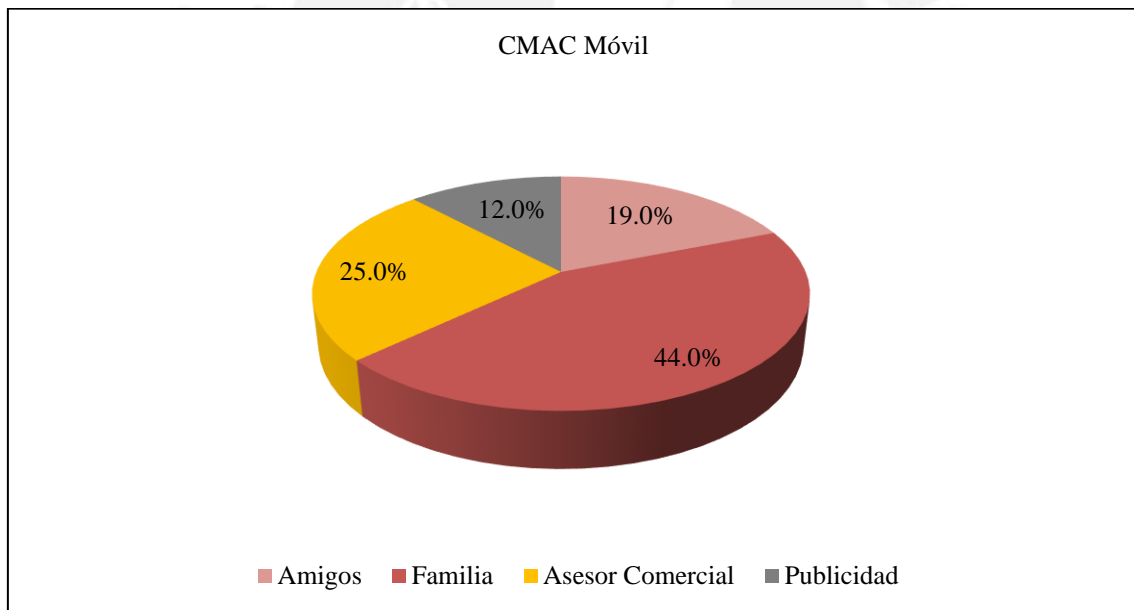


Figura D37: Recomendación del manejo de Agentes corresponsales

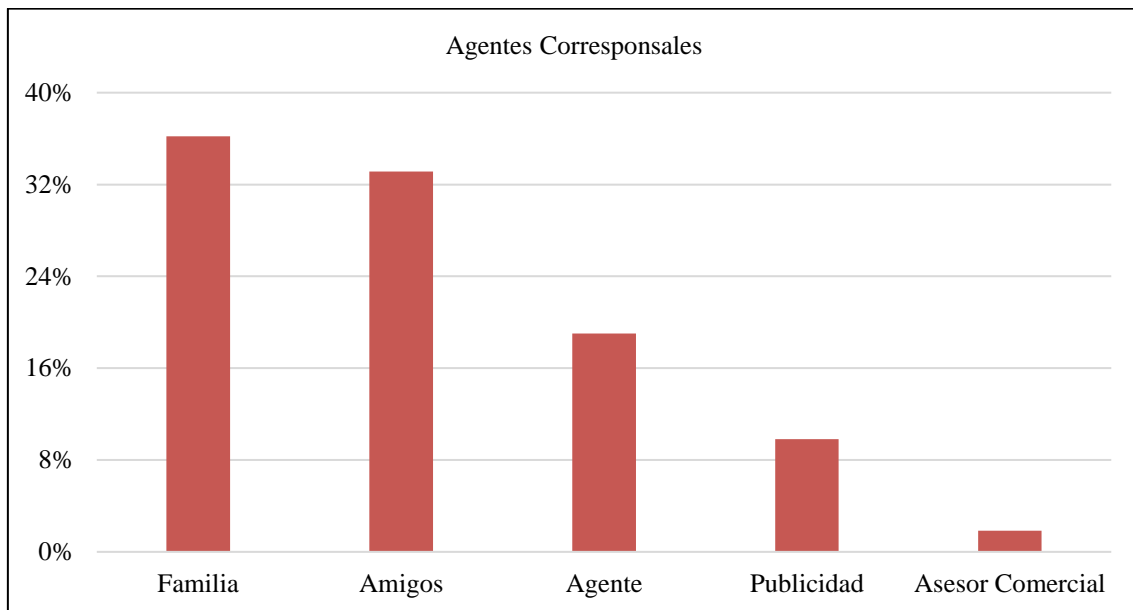


Figura D38: Recomendación del manejo de Cajeros automáticos

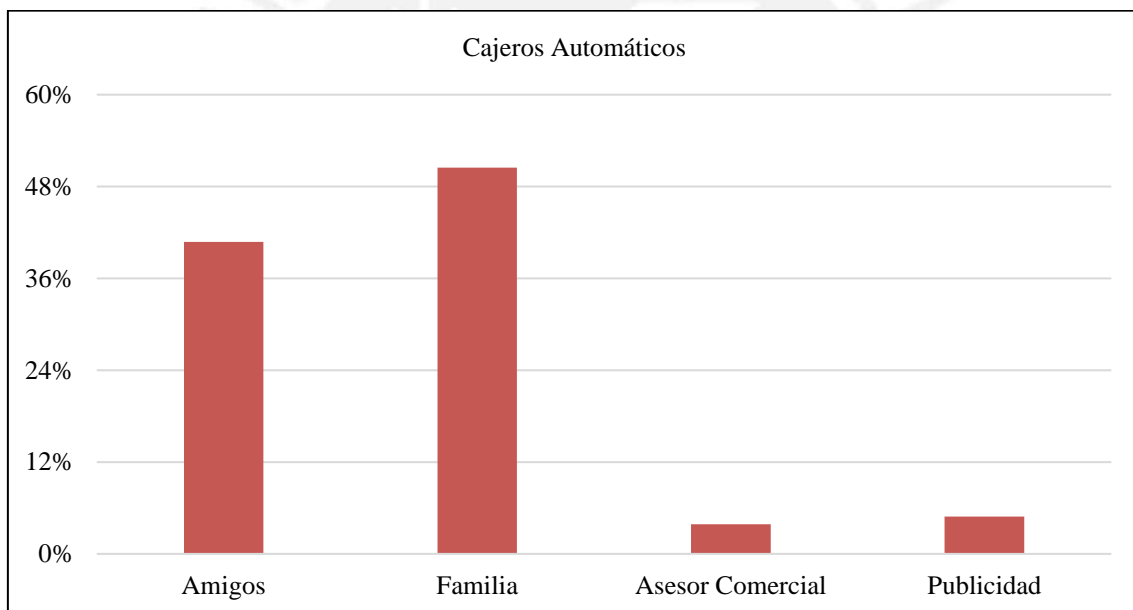


Figura D39: Recomendación del manejo de Plataforma Web

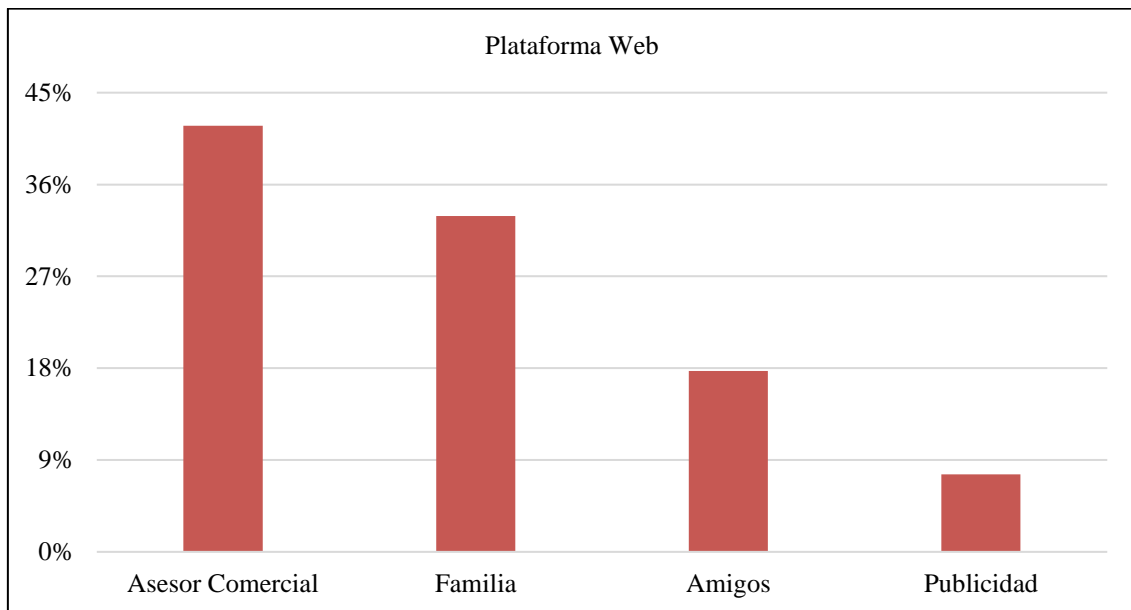


Figura D40: Recomendación del manejo de CMAC móvil

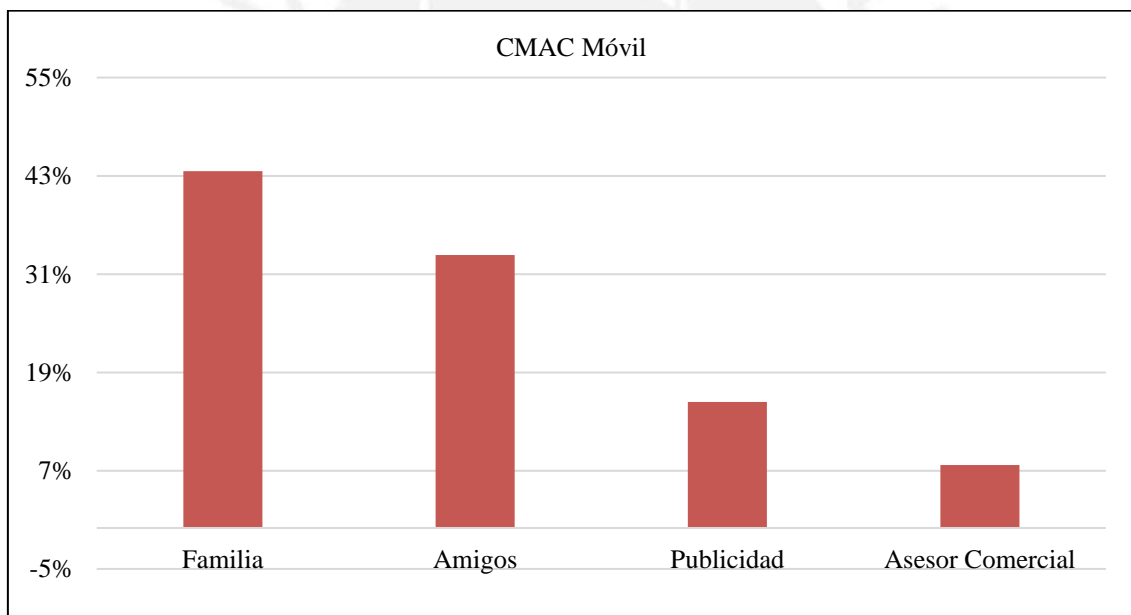


Figura D41: Antigüedad de uso de agentes corresponsales

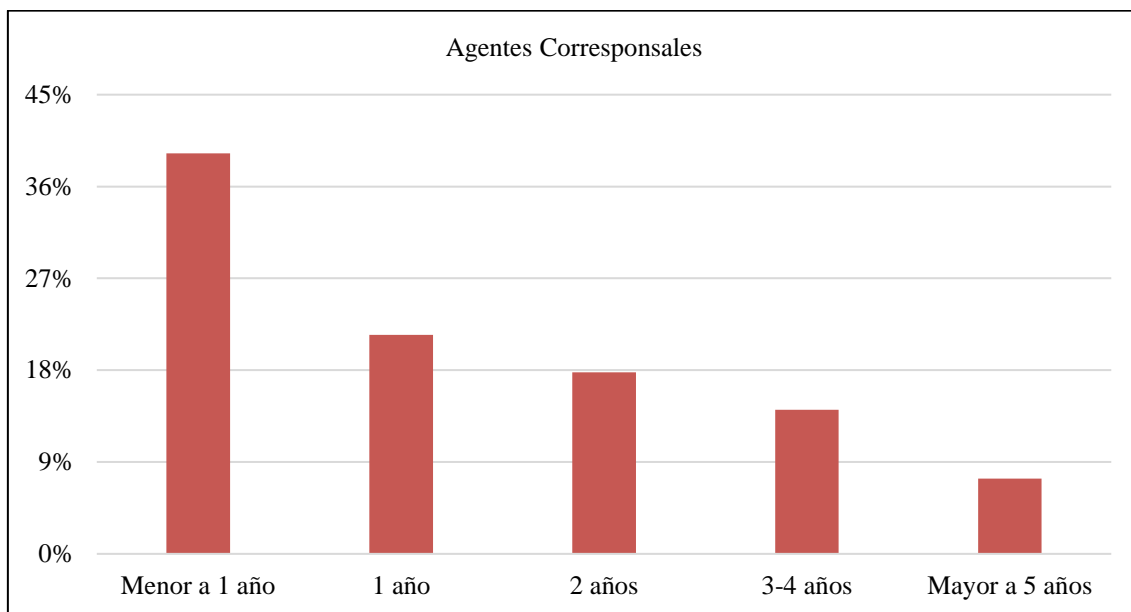


Figura D42: Antigüedad del uso de cajeros automáticos

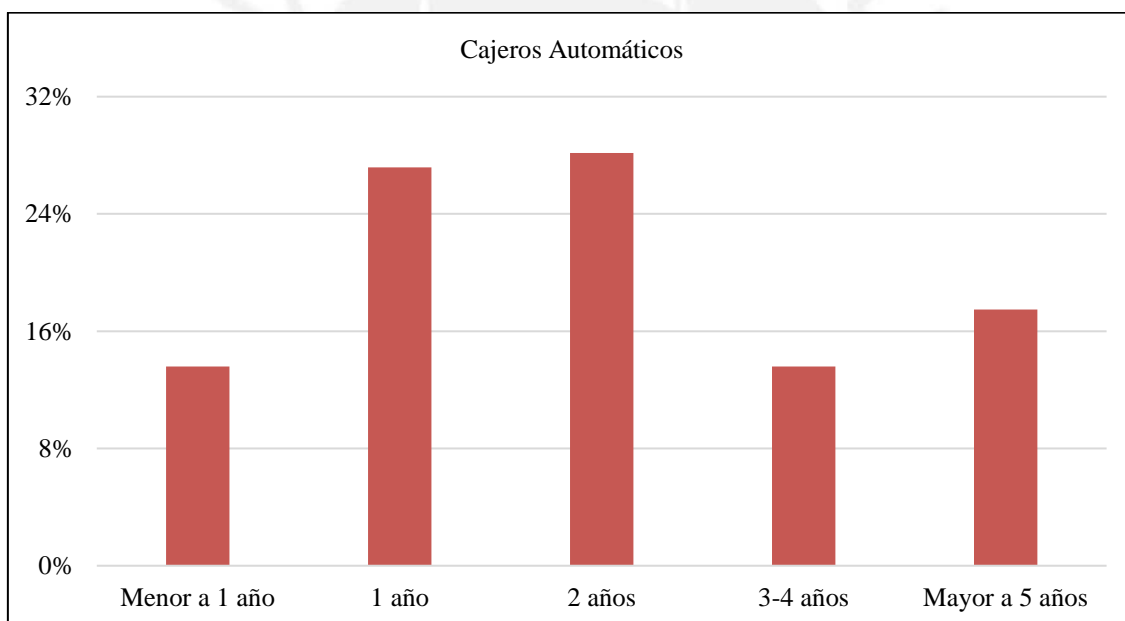


Figura D43: Antigüedad del uso de Plataforma web

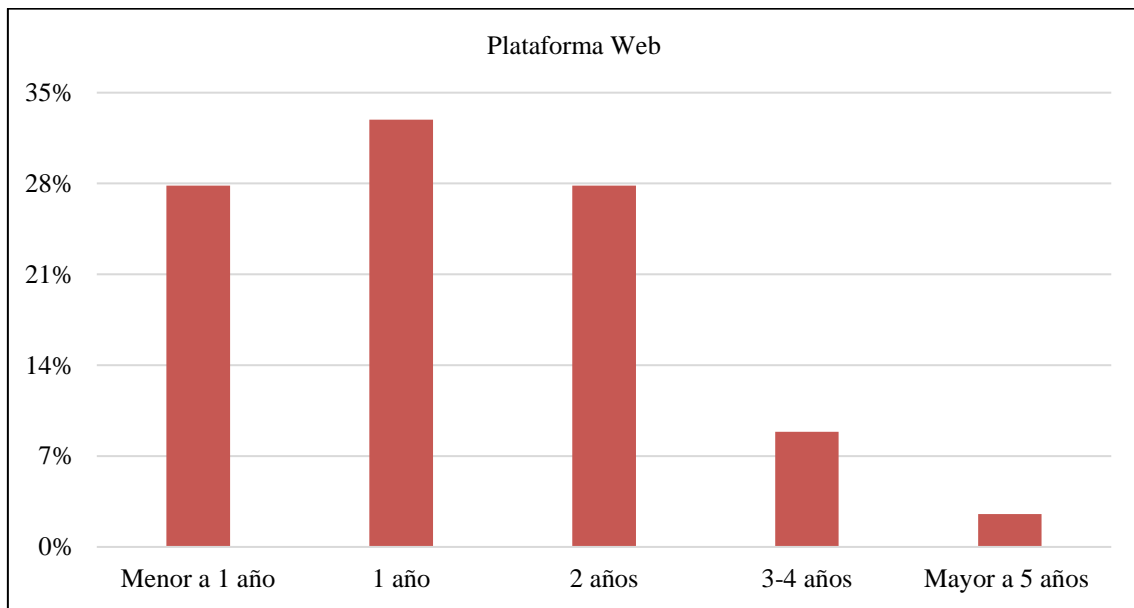


Figura D44: Antigüedad del uso de CMAC Móvil

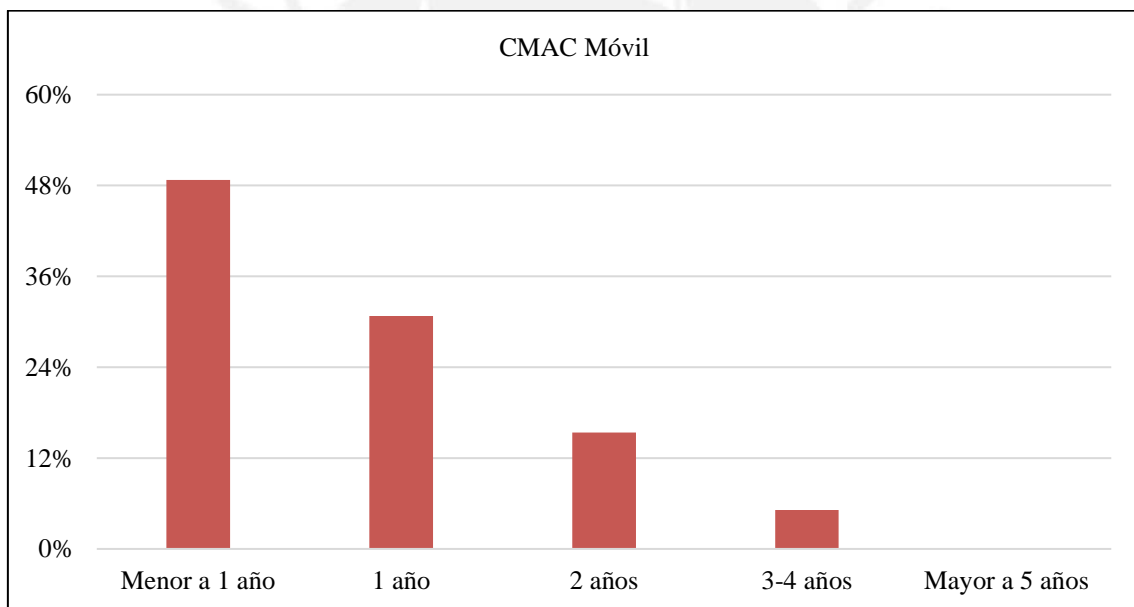


Figura D45: Uso de otro canal previo al uso de agentes corresponsales

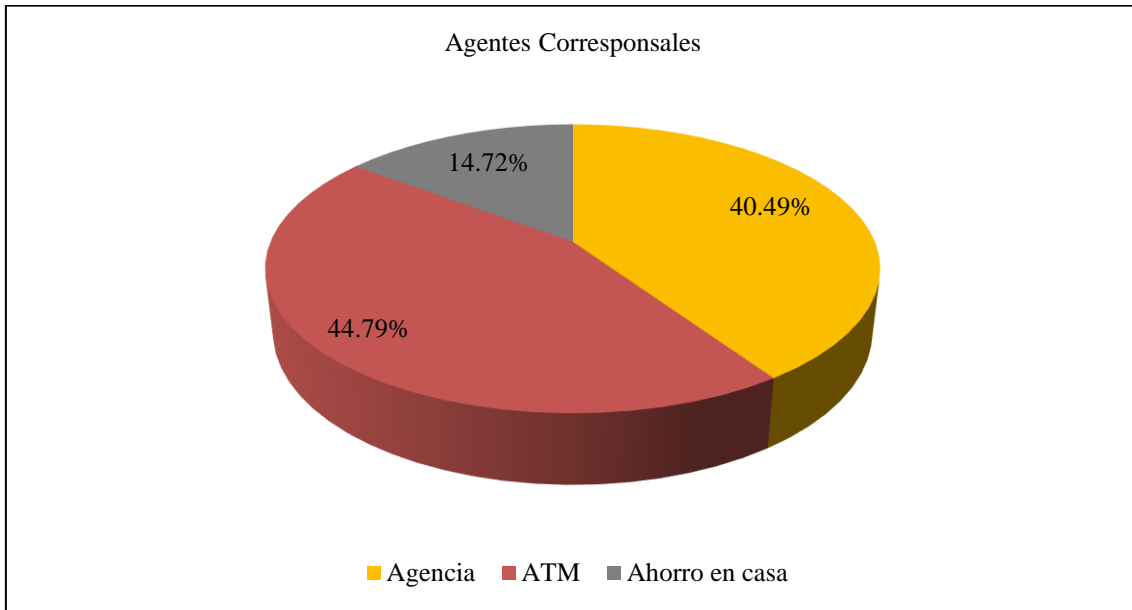


Figura D46: Uso de otro canal previo al uso de Plataforma web

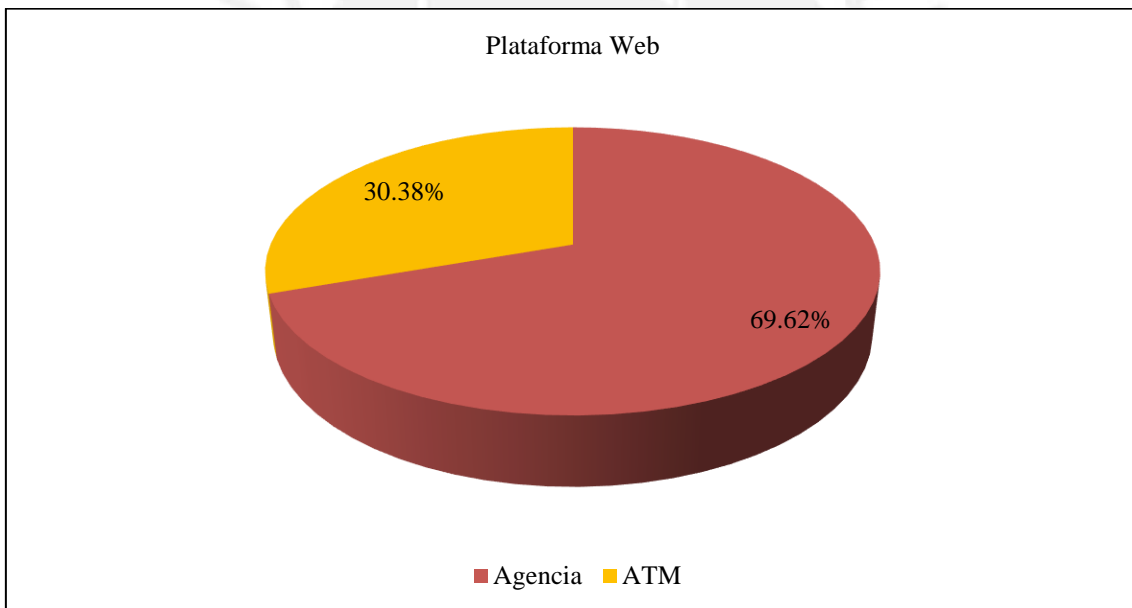


Figura D47: Uso de otro canal previo al uso de Cajeros Automáticos

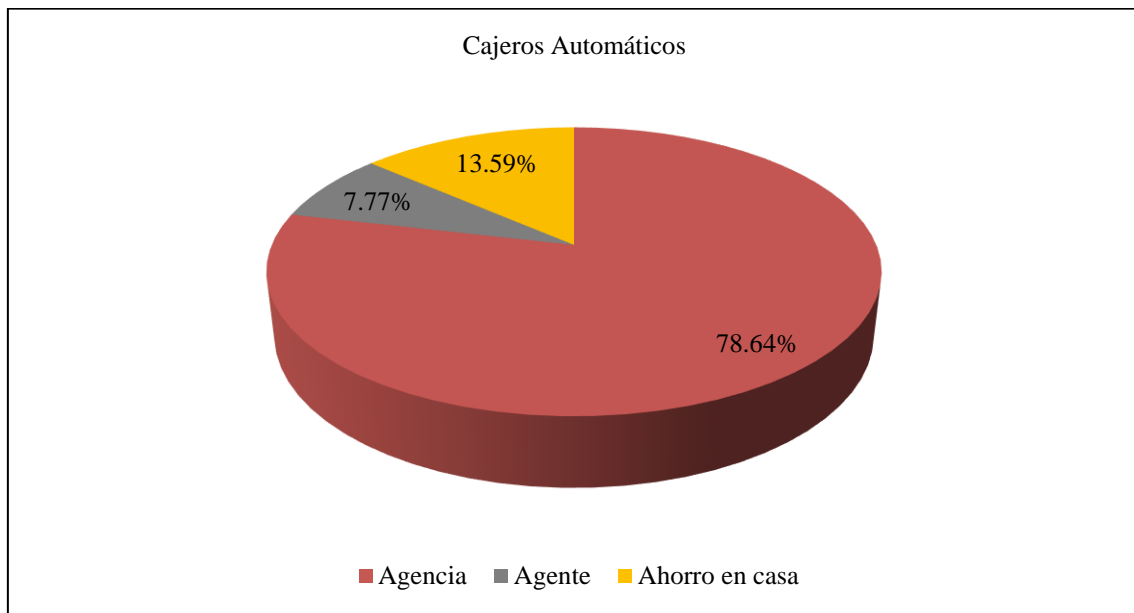


Figura D48: Uso de otro canal previo al uso de CMAC Móvil

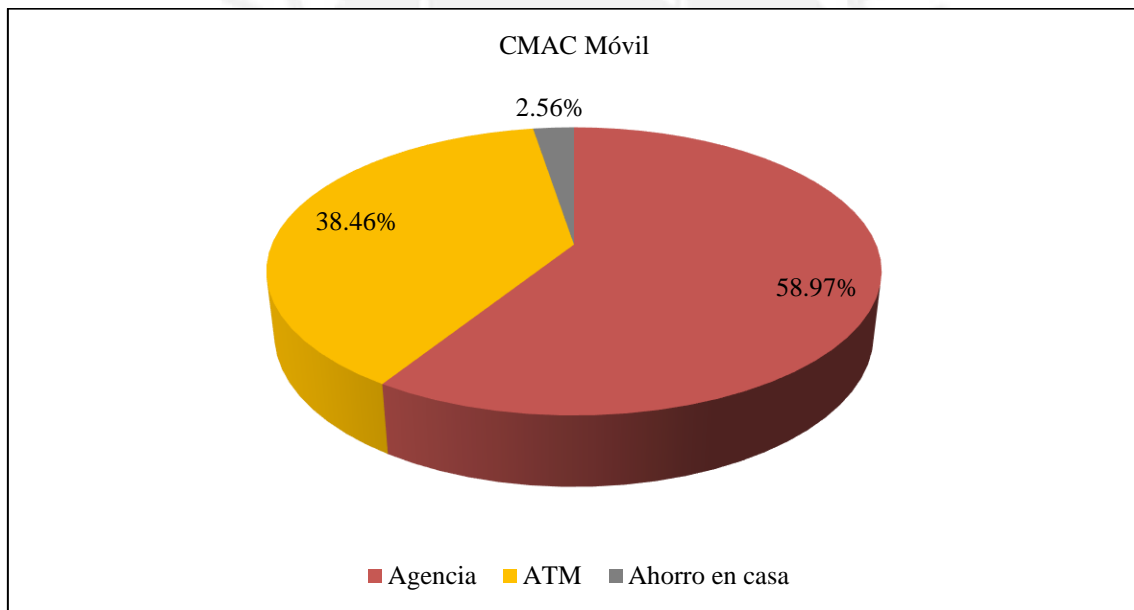


Figura D49: Ventajas del uso de agentes corresponsales

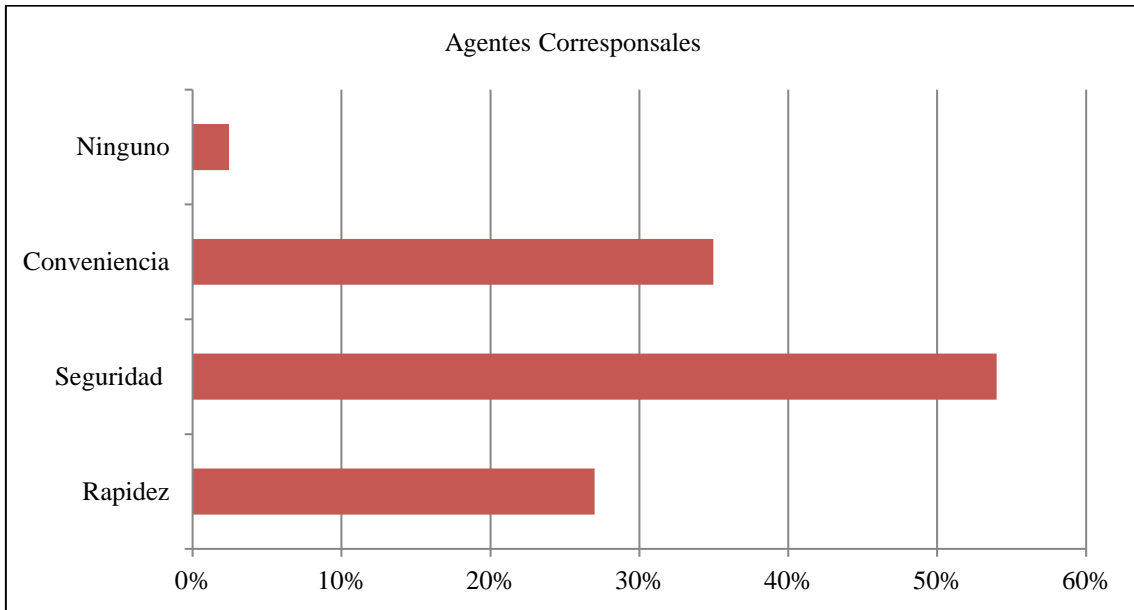


Figura D50: Ventajas del uso de Plataforma Web

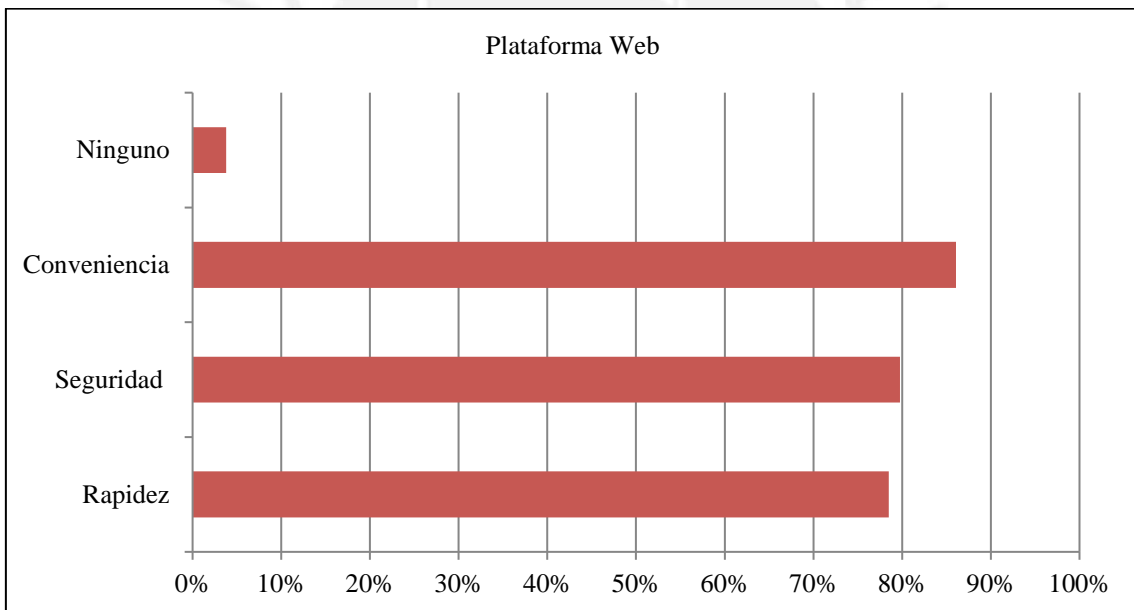


Figura D51: Ventajas del uso de Cajeros automáticos

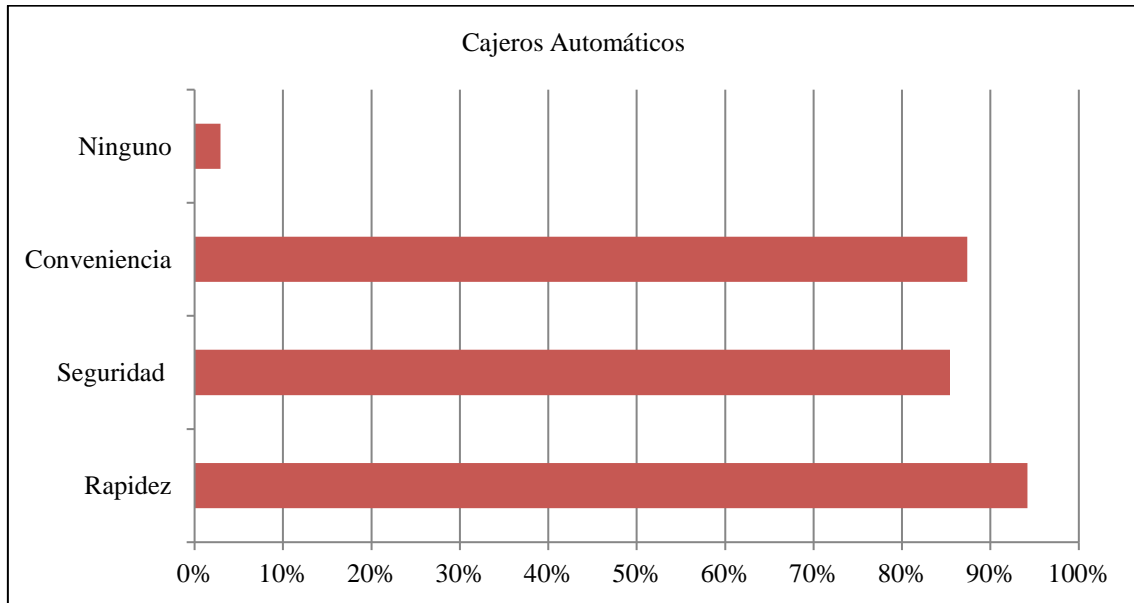


Figura D52: Ventajas del uso de CMAC móvil

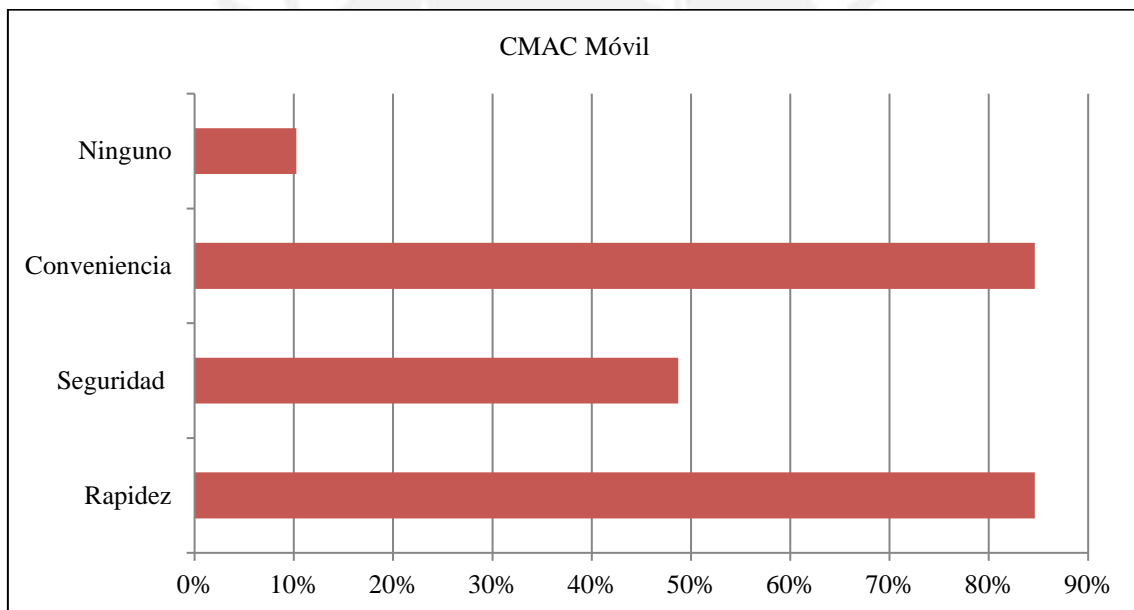


Figura D53: Desventajas del uso de Agentes Corresponsales

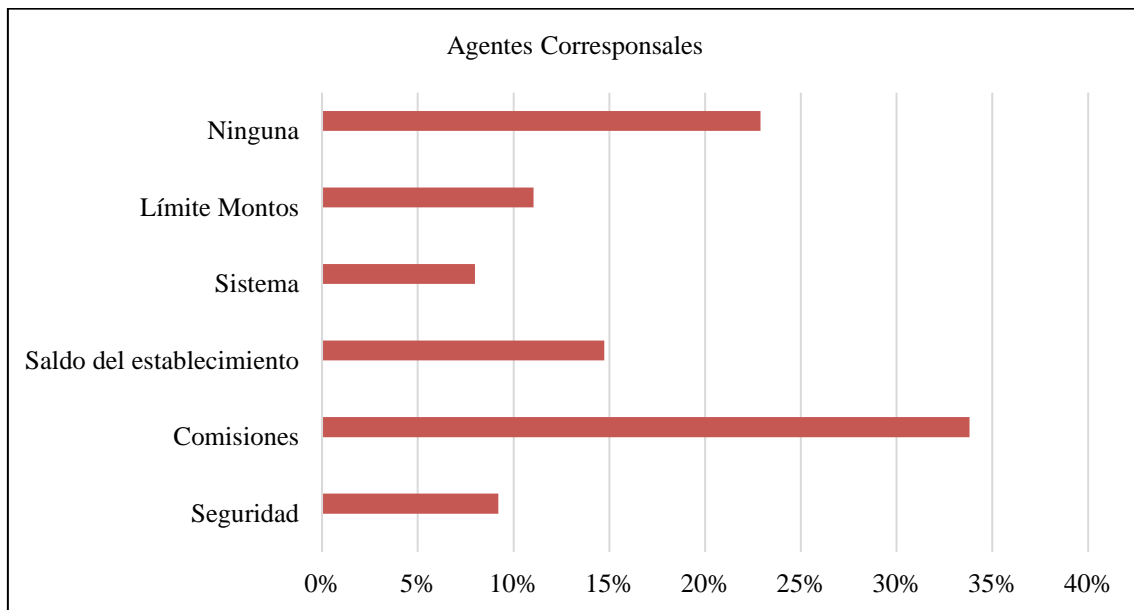


Figura D54: Desventajas del uso de Plataforma Web

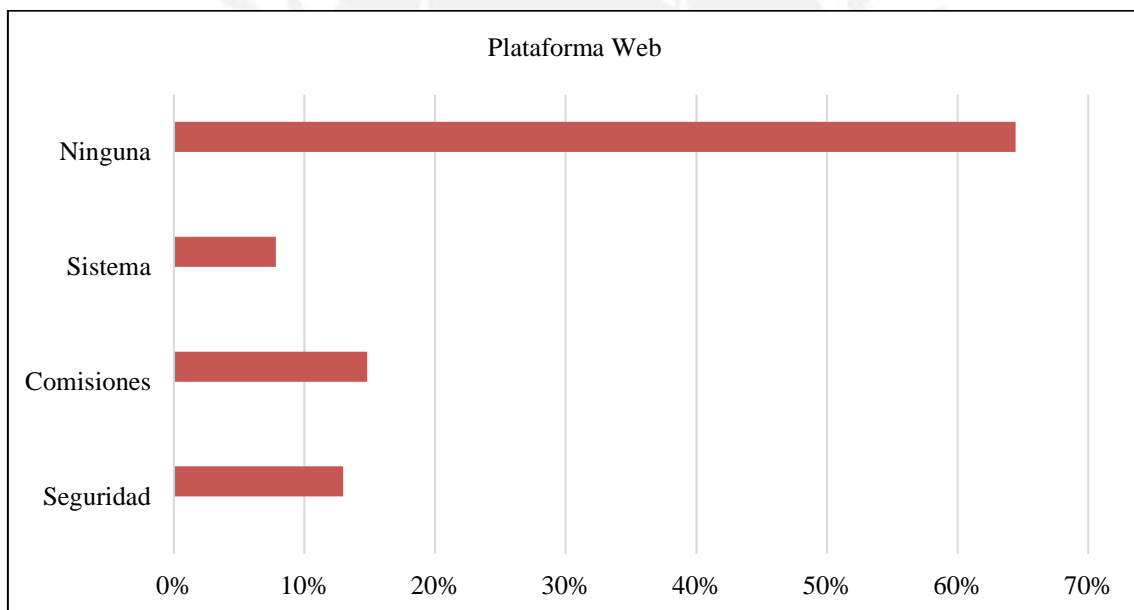


Figura D55: Desventajas del uso de Cajeros automáticos

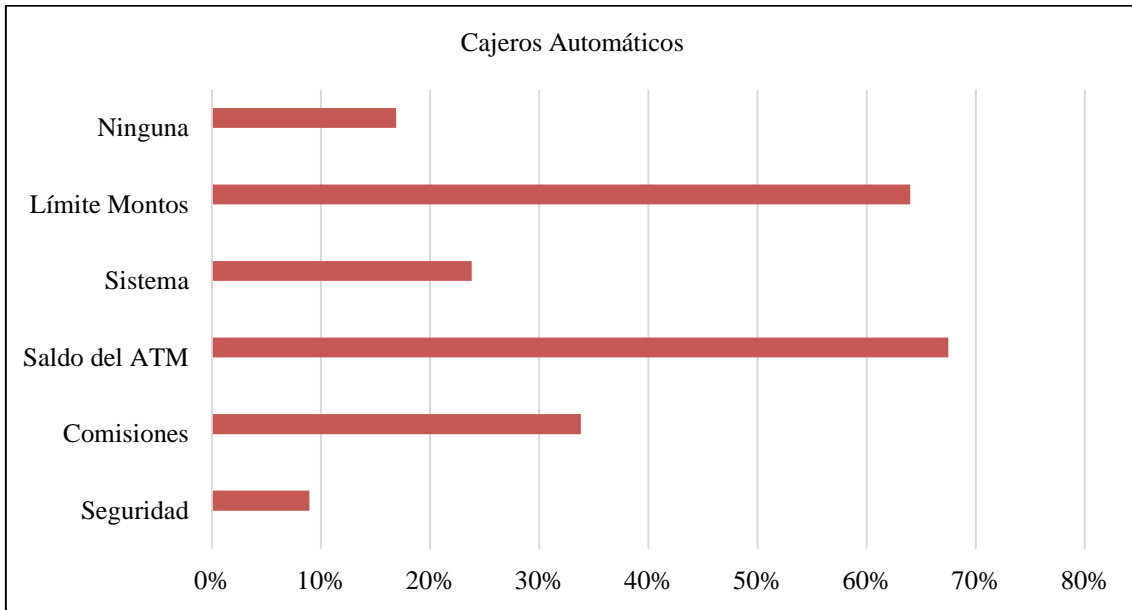
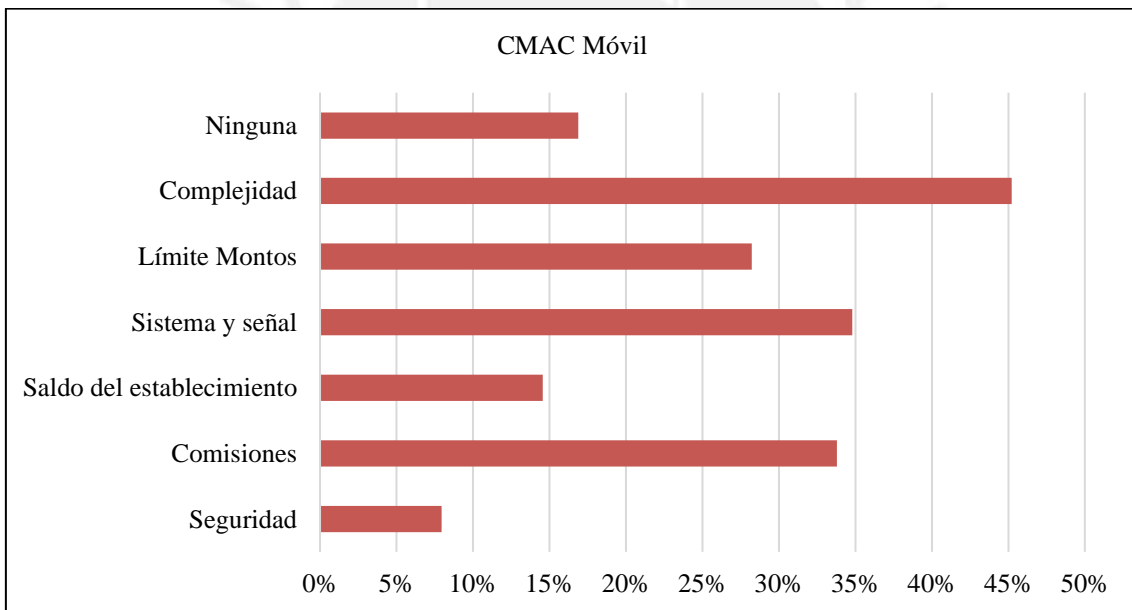


Figura D56: Desventajas del uso de CMAC móvil



ANEXO E: Consentimientos informados


Figura E1: Consentimiento de José Núñez


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Calidad del Servicio en Canales Alternativos de Distribución en la Industria Microfinanciera del Perú: Estudio de Caso de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer a profundidad el manejo en las Entidades Microfinancieras en el Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica


Rosa Aguilar Flores
20120389


Jimena Ayala Vives
20120389


Jorge Solis Barreto
20120976

Yo _____, representante de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Canales de Distribución en el Sistema Microfinanciero: entendiendo al consumidor. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: JOSE M. NÚÑEZ POERS
Cargo: GERENTE DE OPERACIONES FINANCIERAS
DNI: 20092920


Figura E2: Consentimiento de Karim Vásquez


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Calidad del Servicio en Canales Alternativos de Distribución en la Industria Microfinanciera del Perú: Estudio de Caso de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer a profundidad el manejo en las Entidades Microfinancieras en el Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica


Rosa Aguilar Flores
20120389


Jimena Ayala Vives
20120389


Jorge Solis Barreto
20120976

Yo Karim Vanessa Vásquez Saavedra, representante de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Canales de Distribución en el Sistema Microfinanciero: entendiendo al consumidor. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Karim Vanessa Vásquez Saavedra
Cargo: Jefe de Marketing (e)
DNI: 410143787




Figura E3: Consentimiento de Nilton Carhuallanqui

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Calidad del Servicio en Canales Alternativos de Distribución en la Industria Microfinanciera del Perú: Estudio de Caso de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer a profundidad el manejo en las Entidades Microfinancieras en el Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica

 _____ Rosa Aguilar Flores 20120389	 _____ Jirgena Ayala Vives 20120389	 _____ Jorge Solis Barreto 20120976
---	---	--

Yo Nilton Carhuallanqui Rayneso, colaborador de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Canales de Distribución en el Sistema Microfinanciero: entendiéndolo al consumidor. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


	 _____ Nombre: <u>Nilton Carhuallanqui Rayneso</u> Cargo: <u>Asistente de Correas electrónicas</u> DNI: <u>42155260</u>
--	---


Figura E4: Consentimiento de Ramiro Arana


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, “Calidad del Servicio en Canales Alternativos de Distribución en la Industria Microfinanciera del Perú: Estudio de Caso de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer a profundidad el manejo en las Entidades Microfinancieras en el Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica


Rosa Aguilar Flores
20120389


Jirgena Ayala Vives
20120389


Jorge Solis Barreto
20120976

Yo _____, representante de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Canales de Distribución en el Sistema Microfinanciero: entendiendo al consumidor. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

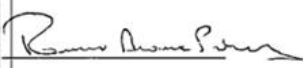

Nombre: RAMIRO ARANA PACHECO
Cargo: GERENCIA DE NEGOCIOS
DNI: 09306637
UNI: 20092920


Figura E4: Consentimiento de Rubén Córdor


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Calidad del Servicio en Canales Alternativos de Distribución en la Industria Microfinanciera del Perú: Estudio de Caso de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer a profundidad el manejo en las Entidades Microfinancieras en el Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica


Rosa Aguilar Flores
20120389


Jimena Ayala Vives
20120389


Jorge Solis Barreto
20120976

Yo _____, representante de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Canales de Distribución en el Sistema Microfinanciero: entendiendo al consumidor. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

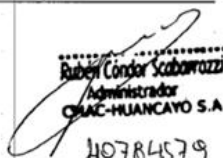
Nombre: 
Cargo: Administrador
CAAC-HUANCAYO S.A.
DNI: 40784579


Figura E5: Consentimiento de Javier Chávez


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Calidad del Servicio en Canales Alternativos de Distribución en la Industria Microfinanciera del Perú: Estudio de Caso de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer a profundidad el manejo en las Entidades Microfinancieras en el Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica


Rosa Aguilar Flores
20120389


Jimena Ayala Vives
20120389


Jorge Solis Barreto
20120976

Yo _____, representante de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Canales de Distribución en el Sistema Microfinanciero: entendiendo al consumidor. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre: *Javier Chávez Muñoz*
Cargo: *Jefe de MKT.*
DNI: *4035 15 65*

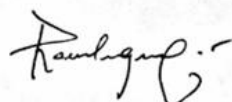



Figura E6: Consentimiento de Darío León


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Calidad del Servicio en Canales Alternativos de Distribución en la Industria Microfinanciera del Perú: Estudio de Caso de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer a profundidad el manejo en las Entidades Microfinancieras en el Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica



Rosa Aguilar Flores
20120389


Jimena Ayala Vives
20120389


Jorge Solis Barreto
20120976

Yo _____, representante de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Canales de Distribución en el Sistema Microfinanciero: entendiendo al consumidor. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Darío León Urribarri
Cargo: Gerente Servicios Corp. Fepmac.
DNI: 23821228

ANEXO F: Transcripciones de *focus group*

Tabla F1: *Focus group* 1

FICHA TÉCNICA- FOCUS GROUP ° 1	
Técnica de investigación	<i>Focus Group</i>
Instrumentos de Recolección	Guía de <i>Focus Group</i> , la misma que consta de 37 preguntas separadas en 7 secciones: Demográficas, Uso de CMAC Huancayo, Confiabilidad, Seguridad, Tangibilidad, Empatía, Sensibilidad y el no uso del canal.
Objeto de Estudio	Usuarios de CMAC Huancayo que hayan al menos uno de los canales alternativos
Objetivo	Conocer la percepción que poseen los usuarios de los canales alternativos sobre el desempeño y servicio brindado por la entidad
Moderador	La moderadora fue Rosa Aguilar, integrante del grupo de investigación
Observadores	A) Jimena Ayala
	B) Jorge Solis
Participantes	Los participantes fueron las siguientes 8 personas:
	1. Victor Pineda (19999546)
	2. Lorelei Rojas (41107741)
	3. Luz Sáenz (70306969)
	4. Hilda Peña (06737344)
	5. Rosario Cadillo (21293078)
	6. Alicia Atencio (20011962)
	7. Oswaldo Rondón (47392990)
8. Percy Paredes (10286335)	
Lugar	Oficina en Jirón Junín 370, Huancayo, Junín
Duración	Tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente
Fecha	Se llevó a cabo el día sábado 3 de Junio del 2017
Hora	Se realizó a las 4:00 PM

Tabla F2: Focus group 2

FICHA TÉCNICA- FOCUS GROUP ° 2	
Técnica de investigación	<i>Focus Group</i>
Instrumentos de Recolección	Guía de <i>Focus Group</i> , la misma que consta de 37 preguntas separadas en 7 secciones: Demográficas, Uso de CMAC Huancayo, Confiabilidad, Seguridad, Tangibilidad, Empatía, Sensibilidad y el no uso del canal.
Objeto de Estudio	Usuarios de CMAC Huancayo que hayan al menos uno de los canales alternativos
Objetivo	Conocer la percepción que poseen los usuarios de los canales alternativos sobre el desempeño y servicio brindado por la entidad
Moderador	La moderadora fue Rosa Aguilar, integrante del grupo de investigación
Observadores	A) Jimena Ayala
	B) Jorge Solis
Participantes	Los participantes fueron las siguientes 8 personas:
	Vanessa Ticllas (70015553)
	Carlos Carrillo (44112230)
	Kelly Centeno (70342521)
	Nelly Doblado (19870256)
	Yelitza Cárdenas (72206302)
	Tony Miranda (41625019)
	César Ortega (8424019)
Christian Torres (45628103)	
Lugar	Oficina en Jirón Junín 370, Huancayo, Junín
Duración	Tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente
Fecha	Se llevó a cabo el día viernes 16 de Junio del 2017
Hora	Se realizó a las 4:00 PM