

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Análisis de la composición de los factores generadores de confianza inicial en el potencial cliente B2C de las fintech de Lima Metropolitana: Caso X-Cambio

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

*Paula Leticia Alva Calderon  
Andrea Sofia Insua Chavarry*

**Asesor:**

*Jean Pierre Seclen Luna*

**Lima, 2022**

La tesis:

**Análisis de la composición de los factores generadores de confianza inicial en el potencial cliente B2C de las *fintech* de Lima Metropolitana: Caso X-Cambio**

ha sido aprobada por:

---

German Adolfo Velásquez Salazar  
[Presidente del Jurado]

---

Jean Pierre Seclen Luna  
[Asesor Jurado]

---

Renato José Gandolfi Castagnola  
[Tercer Jurado]

## Informe de similitud

Yo, Jean Pierre Seclen Luna, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado “Análisis de la composición de los factores generadores de confianza inicial en el potencial cliente B2C de las fintech de Lima Metropolitana: Caso X-Cambio”, de las autoras Paula Leticia Alva Calderon Andrea Sofia Insua Chavarry, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 7%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/01/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 30 de enero de 2023

|   |   |
|---|---|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:<br>Seclen Luna, Jean Pierre |   |
| DNI: 10149364   | <br>Firma |
| ORCID: 0000-0003-1683-0570  |   |

Doy gracias a Dios quien me ha enseñado de su fidelidad y amor a lo largo de toda mi vida y me ha dado fuerzas en el transcurso de esta etapa. Agradezco a mi familia, por inculcarme responsabilidad y valentía en medio de toda circunstancia para alcanzar mis metas. Agradezco a mis amigos y maestros que me han ayudado con sus enseñanzas y consejos.

**Andrea Insúa**

Dedico esta investigación a todas las personas que me apoyaron a seguir tras mis metas. Agradezco a mi padre por inculcarme que el esfuerzo trae recompensas, a mi hermano por enseñarme a no tener miedo de levantarme y seguir intentando, aunque a simple vista los resultados no nos favorezcan, a mi padrino, abuelos y sobrinos por ser mi fuente de energía y felicidad. Sobre todo, gracias mami, con tu ejemplo de vida me enseñaste a abrazar las adversidades y enfrentarlas con una sonrisa en el rostro y con valentía, siempre te llevo cerca de mí.

**Paula Alva**



## RESUMEN

La presente investigación tiene el propósito de conocer la estructura de los factores generadores de confianza inicial en los potenciales clientes B2C de X-Cambio. Esta última es el sujeto de investigación, el cual sufre obstáculos de desconfianza que afectan el alcance de nuevos usuarios. Así, destaca la importancia de conocer la estructura para gestionar este activo.

La investigación tiene un enfoque mixto de alcance exploratorio. Cuenta con entrevistas a profundidad a los gerentes y operadores de X-Cambio, así como la validación de cuatro expertos en el rubro *fintech*. Asimismo, la opinión del potencial cliente sobre la estructura de los factores de confianza inicial se recoge mediante encuestas sometidas a un análisis factorial exploratorio. Se obtuvo una reducción de 31 a 21 ítems agrupados en los factores de: Reputación, Calidad de plataforma, Calidad de información y Garantías que explican el fenómeno en un 77%. De esta manera, la tesis logra el objetivo planteado

En efecto, se contribuye al estudio de las *fintech* y un acercamiento al estudio de la confianza inicial en Perú. En consecuencia, se dota a X-Cambio de conocimiento sobre la confiabilidad en su empresa y los elementos clave que podría gestionar para impulsar esta en sus potenciales clientes.

Palabras claves: Fintech, potenciales clientes, modelos de confianza, confianza inicial, cambio de divisas.

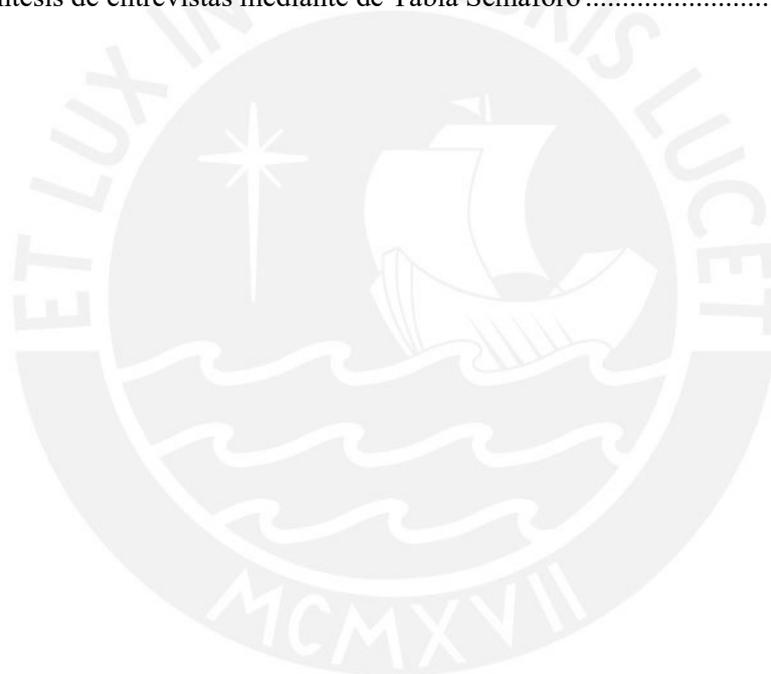
## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1  |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 3  |
| 1. Problema de investigación .....   | 3  |
| 2. Justificación .....   | 5  |
| 3. Objetivos y preguntas de investigación .....  | 6  |
| 4. Preguntas de investigación.....   | 7  |
| 5. Estructura de la tesis .....  | 7  |
| CAPÍTULO 2: CONFIANZA INICIAL Y <i>FINTECH</i> : CARACTERÍSTICAS, MODELOS Y FACTORES ..... | 9  |
| 1. Importancia y caracterización de la confianza.....                                      | 9  |
| 1.1. Definición de la confianza.....   | 10 |
| 1.2. Características de la confianza .....   | 11 |
| 1.3. Niveles de confianza .....  | 12 |
| 2. <i>Fintech</i> .....  | 14 |
| 2.1. Tipos de <i>fintech</i> .....   | 14 |
| 2.2. Entorno de las <i>fintech</i> .....   | 15 |
| 3. Caracterización de la confianza inicial en las <i>fintech</i> .....                     | 18 |
| 4. Revisión de modelos teóricos y empíricos sobre confianza inicial .....                  | 19 |
| 4.1. Modelos de confianza inicial en banca por internet.....                               | 19 |
| 4.2. Modelos de confianza inicial en banca móvil.....                                      | 20 |
| 4.3. Modelos de confianza inicial en <i>Fintech</i> .....                                  | 21 |
| 5. Factores que preceden la confianza inicial .....  | 22 |
| 5.1. Calidad de la plataforma .....  | 22 |
| 5.2. Calidad de servicio.....  | 23 |
| 5.3. Reputación.....   | 23 |
| 5.4. Garantías estructurales .....   | 24 |
| 5.5. Ventaja relativa .....  | 24 |
| 5.6. Calidad de información .....  | 25 |
| 6. Modelo analítico de confianza inicial para <i>fintech</i> peruana.....                  | 25 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 27 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1.  | Alcance de la investigación .....  | 27 |
| 2.  | Diseño metodológico .....  | 27 |
| 2.1.  | Enfoque de la investigación .....  | 27 |
| 2.2.  | Diseño de investigación .....  | 28 |
| 2.3.  | Horizonte temporal.....  | 28 |
| 2.4.  | Unidades de investigación.....   | 28 |
| 2.5.  | Matriz de consistencia.....  | 31 |
| 2.6.  | Técnicas y Herramientas de recolección de la información.....                      | 31 |
| 3.  | Secuencia metodológica.....  | 33 |
| 3.1.  | Fase exploratoria .....  | 33 |
| 3.2.  | Fase de campo .....  | 34 |
| 3.3.  | Fase de validación .....   | 35 |
| 4.  | Sistematización de hallazgos .....   | 36 |
| 5.  | Validez y fiabilidad de la investigación.....                                      | 37 |
| 5.1.  | Validez del modelo .....   | 37 |
| 5.2.  | Validez interna .....  | 40 |
| 5.3.  | Fiabilidad.....  | 40 |
| CAPÍTULO 4: ENTORNO <i>FINTECH</i> : PERÚ Y X-CAMBIO..... |  | 41 |
| 1.  | Dinámica del mercado que genera vulnerabilidad en la adopción <i>fintech</i> ..... | 41 |
| 2.  | Entorno <i>fintech</i> .....   | 43 |
| 2.1.  | Emprendedores <i>fintech</i> .....   | 43 |
| 2.2.  | El mercado de empresas <i>fintech</i> .....  | 44 |
| 2.3.  | Clientes de los emprendimientos <i>Fintech</i> .....                               | 45 |
| 2.4.  | Soporte y mentoría .....   | 46 |
| 2.5.  | Gobierno.....  | 46 |
| 2.6.  | Instituciones financieras.....   | 48 |
| 3.  | Factores externos que afectan la confianza en el entorno <i>Fintech</i> .....      | 52 |
| 4.  | Perfil organizacional: <i>Fintech</i> X-Cambio.....                                | 53 |
| 4.1.  | Business Model de X-Cambio .....   | 54 |
| 4.2.  | Proceso de compra del potencial cliente de X-Cambio.....                           | 55 |
| 4.3.  | Perfil del cliente de X-Cambio.....  | 58 |
| 4.4.  | Generación de confianza inicial en X-Cambio .....                                  | 58 |
| CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....          |  | 60 |

|   |     |
|---|-----|
| 1. Análisis descriptivo de la muestra de clientes de X-Cambio.....  | 60  |
| 2. Presentación de la estructuración resultante de los factores de confianza inicial en la <i>fintech</i> X-Cambio.....                   | 64  |
| 3. Análisis y contraste de los resultados cuantitativos y cualitativos de los factores generadores de confianza inicial en X-Cambio ..... | 67  |
| 3.1. Calidad de servicio.....   | 67  |
| 3.2. Calidad de información.....  | 69  |
| 3.3. Garantías estructurales .....  | 71  |
| 3.4. Reputación.....  | 74  |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 82  |
| 1. Reputación .....   | 82  |
| 2. Ventaja Relativa.....  | 84  |
| 3. Calidad de plataforma.....   | 84  |
| 4. Calidad de servicio.....   | 84  |
| 5. Garantías estructurales.....   | 85  |
| 6. Calidad de información.....  | 86  |
| 7. Recomendaciones .....  | 86  |
| 8. Limitaciones y líneas de investigación .....   | 88  |
| REFERENCIAS.....  | 91  |
| ANEXOS .....  | 102 |
| ANEXO A: Operatividad de las variables del modelo de confianza inicial.....   | 102 |
| ANEXO B: Matriz de Consistencia.....  | 105 |
| ANEXO C: Cuestionario confianza inicial en X- Cambio (Clientes) .....   | 107 |
| ANEXO D: Guía de entrevista - Fase 1 (Especialistas).....   | 111 |
| ANEXO E: Guía de entrevista - Fase 1 (CEO de X-Cambio).....   | 114 |
| ANEXO F: Guía de entrevista – Fase 2.....   | 117 |
| ANEXO G: Guía de entrevista – Fase 3 (Validación).....  | 119 |
| ANEXO H: Reporte bibliométrico .....  | 121 |
| ANEXO I: Modelo del Consentimiento informado.....   | 126 |
| ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio.....                               | 128 |
| ANEXO K: Matriz de cruce de información de Fase de Campo dirigido a trabajadores de X-Cambio.....   | 138 |

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO L: Resultado de la dinámica de Fase de Campo dirigido a trabajadores de X-Cambio..... | 141 |
| ANEXO M: Análisis KMO y prueba de esfericidad Bartlett, primera rotación.....               | 143 |
| ANEXO N: Análisis de la varianza total explicada de primera rotación.....                   | 144 |
| ANEXO Ñ: Matriz inicial de factores rotados.....  | 145 |
| ANEXO O: Análisis KMO y prueba de esfericidad Bartlett, segunda rotación.....               | 146 |
| ANEXO P: Análisis de la varianza total explicada de segunda rotación.....                   | 147 |
| ANEXO Q: Matriz inicial de factores rotados, segunda rotación.....                          | 148 |
| ANEXO R: Análisis de tercera rotación.....  | 149 |
| ANEXO S: Verticales <i>fintech</i> presentes en el mercado peruano .....                    | 151 |
| ANEXO T: Resultado de la dinámica de Fase de Validación .....                               | 152 |
| ANEXO U: Síntesis de entrevistas mediante de Tabla Semáforo .....                           | 156 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Tipos de <i>fintech</i> .....   | 15 |
| Tabla 2: Modelo analítico de confianza inicial para <i>fintech</i> .....               | 26 |
| Tabla 3: Unidades de análisis.....   | 31 |
| Tabla 4: Entrevistas exploratorias.....  | 34 |
| Tabla 5: Entrevistas exploratorias en fase de campo .....                              | 35 |
| Tabla 6: Entrevistas exploratorias en fase de validación .....                         | 35 |
| Tabla 7: Normativa aplicada a la industria <i>fintech</i> .....                        | 47 |
| Tabla 8: Componentes del entorno <i>fintech</i> .....                                  | 49 |
| Tabla 9: Factor del entorno y la afectación de la confianza.....                       | 52 |
| Tabla 10: Género de los encuestados.....   | 61 |
| Tabla 11: Modelo final de confianza inicial para el potencial cliente de X-Cambio..... | 65 |
| Tabla 12: Análisis descriptivo de Calidad de servicio.....                             | 69 |
| Tabla 13: Análisis descriptivo de Calidad de información.....                          | 71 |
| Tabla 14: Análisis descriptivo de Garantías estructurales .....                        | 73 |
| Tabla 15: Análisis descriptivo de Reputación.....                                      | 76 |
| Tabla 16: Análisis descriptivo de Ventaja Relativa.....                                | 79 |
| Tabla 17: Análisis descriptivo de Calidad de plataforma .....                          | 81 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Estructura de tesis.....   | 8  |
| Figura 2: Secuencia metodológica .....   | 33 |
| Figura 3: Herramienta de análisis cuantitativo .....   | 36 |
| Figura 4: Herramienta de análisis cualitativo .....  | 37 |
| Figura 5: Relación de los componentes del entorno fintech .....                                | 51 |
| Figura 6: Business Model Canvas de X-Cambio.....   | 55 |
| Figura 7: Proceso de compra del potencial cliente X-Cambio.....                                | 57 |
| Figura 8: Preguntas de cuestionario en el proceso de compra del potencial cliente X- Cambio.57 |    |
| Figura 9: Proceso de conversión del cliente de X-Cambio.....                                   | 58 |
| Figura 10: Género de los encuestados.....  | 60 |
| Figura 11: Edad promedio de los encuestados.....   | 61 |
| Figura 12: Medio de transacción de las operaciones cambiarias.....                             | 61 |
| Figura 13: Medio de conocimiento de X – Cambio.....  | 62 |
| Figura 14: Medio de transacción de las operaciones cambiarias por rango de edad .....          | 62 |
| Figura 15: Frecuencia de uso de la plataforma .....  | 63 |
| Figura 16: Motivación para contactar con la <i>fintech</i> X- Cambio.....                      | 63 |
| Figura 17: Frecuencia de uso por edad .....  | 63 |
| Figura 18: Monto de dinero por transacción.....  | 64 |
| Figura 19: Monto de operación por edad.....  | 64 |
| Figura 20: Gráfica radar de Calidad de Servicio.....   | 69 |
| Figura 21: Gráfica radar de Calidad de Calidad de Información.....                             | 71 |
| Figura 22: Gráfico radar de Reputación.....  | 78 |
| Figura 23: Gráfico radar de Ventaja Relativa .....   | 80 |
| Figura 24: Gráfico radar de Calidad de Plataforma .....  | 81 |

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se distinguió a las *fintech* como un modelo de negocio, que, a partir de la tecnología e innovación, brinda servicios financieros. Por lo que, al ser un fenómeno relativamente nuevo que transita en la etapa inicial del proceso de inserción al mercado, es idóneo estudiar la confianza inicial en el fenómeno mencionado. Por lo que la investigación pretende analizar la composición de los factores generadores de confianza inicial en el potencial cliente B2C de las *fintech* de Lima Metropolitana, en el caso específico de la *fintech* de cambio de divisas “X- Cambio”. A continuación, se detalla la estructura de la presente investigación.

Para el planteamiento de la investigación, en el primer capítulo se abordará el problema de investigación. Para ello, se introducirá el concepto de confianza y su rol en la creación y mantenimiento de relaciones con el cliente. Asimismo, se examinará brevemente el estado de la confianza inicial en el entorno *fintech*. Seguidamente, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán el desarrollo de la investigación, justificación y estructuración de la tesis.

En el segundo acápite se desarrollará el capítulo “Confianza y *Fintech*: Características, modelos y factores” relevante para comprender los factores teóricos aplicables a la gestión de la confianza. Este capítulo se divide en cuatro secciones. La primera sección parte de la importancia y caracterización de la confianza inicial. En la segunda sección se abordará detalladamente sobre el modelo de negocio *fintech*, su entorno y tipos de esta. La tercera sección se realiza la caracterización de la confianza en las *fintech*. En la cuarta sección se introducen modelos teóricos y empíricos sobre la confianza inicial en la banca por internet, banca móvil y en *fintech*, asimismo se detallan las definiciones por factor. Finalmente, se examina en detalle el modelo teórico estructurado para estudiar los componentes de la confianza inicial en las *fintech*.

En el tercer capítulo, se detallan los lineamientos metodológicos a emplear. En efecto, se detalla el alcance de la investigación, el diseño metodológico, la secuencia metodológica por fases, el detalle de la sistematización de hallazgos, la validez y fiabilidad de la investigación.

En el cuarto acápite se desarrollará el capítulo “Entorno *fintech*: Perú y X-Cambio”. En este capítulo se abordarán 4 secciones importantes para contextualizar la *fintech* X- Cambio. De manera inicial se analizará la dinámica del mercado que genera vulnerabilidad en la adopción *fintech*. A continuación, se examinará el entorno *fintech*. En tercer lugar, se analizará los factores externos que afectan la confianza en el entorno *Fintech*: en cuarto lugar, se describe el perfil organizacional de X-Cambio.

En el quinto capítulo, se hará hincapié en los resultados de la investigación, en primer lugar, se realizará un análisis descriptivo de la muestra de clientes de X-Cambio desarrollada a partir de las entrevistas; en segundo lugar, se presentará la estructuración resultante de los factores de confianza inicial en la *fintech* X-Cambio, es decir el modelo final realizado a partir del análisis factorial exploratorio. En tercer lugar, se realizará un Análisis de acuerdo con la composición de los factores generadores de confianza inicial en X-Cambio ello a partir de la triangulación de información. Finalmente, en los últimos capítulos se detallan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En primera instancia, el capítulo profundiza sobre el problema de investigación abordado. Seguidamente, se señala la justificación de la investigación. Finalmente, se plantean las preguntas y objetivos de investigación que cierran con la estructura general del documento.

## 1. Problema de investigación

Los avances tecnológicos han permitido la evolución e incremento de la variedad de servicios y productos financieros que se ofrecen (Lyons & Kass-Hanna, 2021). Es así como surgen las *fintech*, nuevos modelos de negocio que, desde la tecnología, prestan servicios financieros innovadores y competitivos para atender las necesidades insatisfechas o brechas del sistema financiero (PwC, 2016; L. Rojas, 2016). Por este motivo, se define la industria *fintech* como el conjunto de empresas tecnológicas emergentes especializada en la asistencia de servicios financieros (Alvarez-Salazar, 2020). En los últimos años, este mercado ha experimentado un crecimiento exponencial junto con una mayor adopción, que, acorde al informe del Global *Fintech* Adoption Index, se ha incrementado de un 15% en el 2015 a un 64% en el 2019 a nivel mundial (Ernst & Young (EY), 2019). En América Latina, la tendencia es similar con un avance de 66% en emprendimientos *fintech* registrados (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest & Finnovista, 2018). En cuanto a la adopción, se ha incrementado en un 49% desde el 2015 hasta el 2019 (Ernst & Young (EY), 2021).

En esta misma tendencia, la industria *fintech* peruana presenta un crecimiento de 256% y ocupa el sexto lugar en la inversión Latinoamericana del rubro (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest & Finnovista, 2018; Finnovating, 2019). En cuanto a su adopción, pese a que el informe de Ernst & Young señala que el Perú tiene una acogida del 75%, investigaciones locales muestran un contraste. El estudio realizado por Activa Perú (2020), demuestra que sólo el 11% de la población tiene conocimiento sobre empresas *fintech* y, dentro de este porcentaje, existen ciertas barreras a su consumo. Entre los diferentes aspectos, la desconfianza destaca como un motivo común que limita la adopción de *fintech* por parte de los potenciales usuarios peruanos (Activa Perú, 2020). Actores del ecosistema coinciden al señalar que la desconfianza es un obstáculo recurrente para concretar operaciones con nuevos posibles clientes (V.H. Tardillo, comunicación personal, 28 de setiembre de 2021).

Este sería un problema general que enfrenta la industria, en tanto se reporta que la falta de confianza de los potenciales clientes hacia las *fintech* es el segundo mayor desafío para la adopción de estas empresas a nivel global (Ernst & Young (EY), 2019; Vodanovic, 2020). La desconfianza percibida por parte del mercado surgiría de una reticencia a las aristas esenciales del

modelo *fintech*; los servicios financieros y la tecnología (Ryu, 2017). Pese a que los servicios financieros son el segundo sector donde la percepción de confianza juega un rol crítico para los usuarios, esta se encuentra ampliamente deteriorada a nivel global (Morning Consult, 2021). En efecto, a nivel local, el 43% de la población mantiene una perenne percepción de desconfianza en las entidades financieras, motivo por el cual desisten de su participación en el sector (Beck, Demirguc-Kunt, & Martinez, 2008; Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS), 2017; Vega & Aurazo, 2017). Asimismo, las *fintech* enfrentan la desconfianza emergente del uso de tecnología del cual los clientes perciben nuevos riesgos e incertidumbres (Chiu, Chang, Cheng & Fang, 2009).

Inmersa en esta problemática general se encuentra el caso de la *fintech* peruana X-Cambio. Esta pertenece a la vertical de cambio de divisas y se encuentra presente en el mercado desde marzo del 2020. Sus servicios consisten en las transacciones digitales de cambio de dólares a un tipo de cambio competitivo y de forma rápida y segura. De forma empírica, enfrentan el desafío de que, en su operativa diaria, la desconfianza sea un obstáculo en el cierre de sus operaciones con clientes potenciales (V.H. Tardillo, comunicación personal, 28 de setiembre de 2021). Sumado a esta particularidad del sector, afrontan la desconfianza de no solo ser una empresa nueva, sino de pertenecer a un mercado emergente. En efecto, 60% de las *fintechs* peruanas tienen menos de 3 años de creación, mientras que solo el 2,6% tiene más de 10 años de vida en el mercado (Asociación *Fintech* Perú, 2020). Por este motivo, los líderes de la empresa identifican la desconfianza como una problemática presente en sus operaciones y destacan como labor fundamental de la *fintech* el trabajar para generar una confiabilidad que permita alcanzar a un mayor número de su demanda potencial (V.H. Tardillo, comunicación personal, 28 de setiembre de 2021). Actualmente, buscan incrementar este elemento de forma práctica mediante una comunicación continúa, transparente y en diversos canales, así como con un alto nivel de atención al cliente. Sin embargo, surge la necesidad de entender qué elementos internos de la *fintech* son percibidos como fundamentales en potencial cliente de X-Cambio para generar una confianza en la empresa. Todo ello con el propósito de gestionar estos activos para consolidar una diferenciación que aporte a incrementar la cartera de clientes (M.A. Bohorquez, comunicación personal, 16 de diciembre de 2021).

Diferentes estudios han abordada la búsqueda de vías que permitan aminorar la desconfianza sobre una empresa (Cojoianu, Clark, Hoepner, Pažitka, & Wójcik, 2020; Fernando, Surjandy, Meyliana, & Touriano, 2018; Hu, Ding, Li, Chen, & Yang, 2019; Abdullah, Rahman, & Rahim, 2018). De esta forma, las investigaciones se han orientado a evaluar qué elementos organizacionales refuerzan la percepción de confiabilidad en el cliente o potencial cliente en el campo de la banca digital y, de forma aún escasa, en las *fintechs* de países desarrollados (Stewart

& Jürjens, 2018; Urban, Amyx, & Lorenzon, 2009; Wang, Guan, Hou, Li, & Zhou, 2019; Kaabachi, Mrad & Petrescu, 2017; Zhou, 2012). Los modelos orientados a los potenciales clientes se basan en la confianza inicial, definida como un elemento que posibilita la creación de la relación comercial (Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993; Morgan & Hunt, 1994; Chiu, Chiu & Mansumittrchai, 2019). En otras palabras, es aquella que permite al interesado superar la incertidumbre inherente en las transacciones y efectuar acciones que permiten sentar las bases de un vínculo con la empresa (Lăzăroiu, Neguriță, O. Grecu, I. Grecu, & Mitran, 2020; Lu, Fan, & Zhou, 2016). En consecuencia, su gestión adquiere mayor relevancia en escenarios con mayor vulnerabilidad percibida (Flavián & Guinalú, 2006; McKnight, Choudhury & Kacmar, 2002a).

Existe una amplia multiplicidad de modelos de confianza inicial que, si bien poseen los mismos pilares teóricos, se distinguen en las composición y determinación de factores y variables empleadas. Ello se debe a que la estructura de los factores de confianza inicial depende de los rasgos situacionales y empresariales de donde se analice, por lo que los autores concuerdan en que su estudio debe adaptarse a cada contexto y circunstancia particular de la industria y país (Isaeva, Gruenewald, & Saunders, 2020; Lewicki & Bunker, 1994). Por tal motivo, los resultados no son extrapolables a otras circunstancias, sino que se recomienda a forma de aporte al campo el explorar la estructura de los factores generadores de confianza inicial en otros entornos a fin de conocer los elementos que debería impulsar una empresa para generar confianza inicial en el potencial cliente (Wang et al., 2019; Stewart & Jürjens, 2018).

## **2. Justificación**

En virtud de lo previamente mencionado, el presente estudio busca brindar un primer acercamiento al estudio de la confianza inicial en las *fintech* peruanas. Así, se tiene como propósito el conocer la composición de los factores de la teoría de generación de confianza inicial en un caso particular, la *fintech* X-Cambio, por tres motivos principales. El primero se relaciona con el modelo de negocio. La industria *fintech* ha crecido de forma exponencial en Perú, por lo que es considerado un mercado promesa y con diversas expectativas de desarrollo y beneficios (Cámara de comercio de Lima, 2020; Vodanovic, 2020). Sin embargo, al ser este un mercado nuevo, los estudios sobre el campo son aún incipientes. Así, resulta pertinente fomentar y aportar a la creación de conocimiento en torno a este fenómeno de rápido crecimiento en el país. Añadido a ello, al ser la investigación un estudio de caso, se podrá extraer información con mayor profundidad y detalle sobre la confianza inicial en una de estas innovaciones financieras.

El segundo motivo se relaciona con el objeto de investigación: la confianza. En los últimos años, las investigaciones en torno a este tema continúan ganando relevancia a nivel mundial por su rol crítico en la creación de vínculos con el nuevo cliente y, por ende, desempeño

general de los negocios (Morning Consult, 2021). Estas investigaciones se han centrado en el e-commerce y banca digital además de focalizarse en países desarrollados. De esta forma, mediante el presente estudio es posible explorar una materia en crecimiento en un nuevo rubro y en una nueva localidad: las *fintech* del contexto peruano. En consecuencia, el documento aporta a una mayor diversidad y contraste en los estudios empíricos generales de la materia. Asimismo, se fomenta el estudio de la confianza inicial en Perú, cuya aplicación es aún incipiente.

Por último, el estudio contribuye a las ciencias de la gestión en el ámbito de las relaciones con el cliente, ya que brinda a la organización citada un primer entendimiento de lo que conforma a las variables que destacan como bases de la confianza inicial; es decir, que mitigan la incertidumbre y pueden ser de utilidad para establecer vínculos con sus potenciales clientes. En otras palabras, la investigación dotará a X-Cambio del conocimiento sobre cómo perciben y estructuran sus potenciales clientes los elementos de la confianza inicial. Esta información podrá ser utilizada por la empresa para, en primera instancia, definir los elementos que tendrían que impulsar para hacer de la generación de confianza una ventaja competitiva y su diferenciados en el mercado de las casas de cambio digitales. Esto implica una toma de decisiones estratégica a fin de determinar la asignación de recursos y esfuerzos según el hemisferio de la confianza inicial que quiera motivarse. Asimismo, al tener definido cada factor, es posible establecer indicadores que permitan evaluar el estado de la confianza inicial en el tiempo. Por otro lado, y en vista de la fase en la que se encuentra X-Cambio, el conocimiento sobre el cliente adquirido puede ser de utilidad para la creación de contenido en próximas campañas de marketing que busquen posicionar a la marca como confiable y segura. Como resultado, se aportará a un mayor impulso en la creación de vínculos con los potenciales clientes mediante el contraste entre la teoría y la realidad en la composición de las variables de confianza inicial en las condiciones locales.

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

Con el fin de indicar el propósito y dirección de la presente investigación, se determinó un objetivo general y cuatro objetivos específicos que surgen a partir del primero mencionado.

El objetivo general es

- Conocer la estructura de los factores de la generación de confianza inicial en los potenciales clientes B2C de la *Fintech* X-Cambio.

Los objetivos específicos son

- Construir un modelo analítico de confianza inicial del potencial cliente B2C para la *Fintech* X- Cambio a partir de los factores identificados en la teoría y estudios empíricos.

- Caracterizar a la *Fintech X-Cambio* junto con los factores y métodos que influyen en la generación de confianza inicial en los potenciales clientes B2C.
- Analizar la composición resultante de los factores generadores de confianza inicial para los potenciales clientes B2C de la *fintech X-Cambio*.

#### 4. Preguntas de investigación

La pregunta general es

- ¿Cómo se estructuran los factores relacionados con la generación de confianza inicial en el público B2C para la *fintech* peruana X-Cambio?

Las preguntas específicas son

- ¿Cuáles son los factores y variables que anteceden a la confianza inicial en entornos similares al de las *Fintech* desde una perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cuáles son las particularidades del contexto de confianza interno y externo en las que está inmersa la *fintech X-Cambio*?
- ¿Qué cambios en la composición de los factores se generan a partir del análisis factorial exploratorio en los potenciales clientes de la *fintech X-Cambio*?

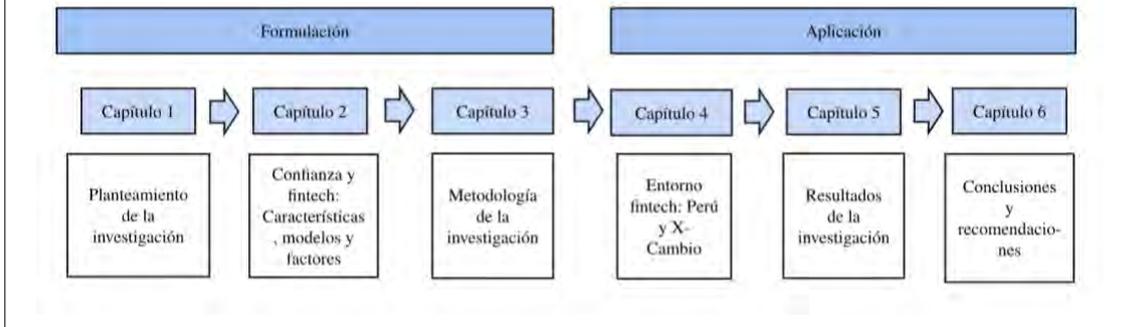
#### 5. Estructura de la tesis

La presente tesis consta de cinco capítulos, los cuales se dividen en dos etapas: formulación y aplicación (Figura 1).

La primera etapa contiene tres capítulos. El primero de estos desarrolla el problema de investigación, justificación, objetivos del estudio y la estructura de la tesis. El segundo capítulo establece las bases teóricas del estudio para luego realizar un análisis de diversos modelos y variables que se emplean para la formulación del marco analítico. El tercer capítulo especifica la metodología en términos de alcance, diseño, técnicas de investigación y secuencia.

La etapa de aplicación inicia con el capítulo cuatro, el cual se centra en el análisis contextual de la confianza en el entorno de la *fintech* peruana X-Cambio. Finalmente, el capítulo 5 involucra la recolección, análisis y presentación de la información en forma de hallazgos que produjo la investigación. Esto finaliza con las conclusiones y recomendaciones para X-Cambio en términos de la confianza inicial al cliente.

**Figura 1: Estructura de tesis**



## **CAPÍTULO 2: CONFIANZA INICIAL Y *FINTECH*: CARACTERÍSTICAS, MODELOS Y FACTORES**

El presente capítulo inicia estableciendo los fundamentos teóricos de la confianza. La segunda sección brinda un acercamiento teórico a las *fintech*, sus tipos y composición de su entorno. A partir de ello, el tercer punto caracteriza el rol de la confianza inicial en las *fintech*. El cuarto segmento desarrolla una revisión de los modelos teóricos y empíricos alineados con los pilares de la confianza inicial en industrias similares al caso *fintech*. A partir de ello, el siguiente bloque describe los factores y variables predecesoras de la confianza inicial. Finalmente, el capítulo concluye con la presentación del modelo y estructura de los factores de confianza inicial a emplear en la investigación.

### **1. Importancia y caracterización de la confianza**

La confianza es estudiada en diversos campos; en consecuencia, posee múltiples definiciones provenientes de la sociología, psicología y la gestión (M. D. Rojas, Arango, & Gallego, 2009; Urban et al., 2009). En esta última materia, se estudia la confianza como elemento crítico de las relaciones que entabla la empresa con diversos actores; sin embargo, la mayoría de los estudios se orientan a dos escenarios. En primer lugar, se estudia el rol de la confianza en la relación trabajador-empresa y su influencia en el desempeño y ambiente laboral, el cual es el enfoque organizacional (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; M. D. Rojas et al., 2009). En segundo lugar, M. D. Rojas et al. (2009) destaca el incremento del número de investigaciones sobre la confianza enfocadas en la relación con el cliente, elemento que se ha tornado crítico en el marketing.

El marketing moderno concibe como principal labor la administración de las relaciones con el cliente para que sean estrechas, redituables y de largo plazo, lo que implica invertir recursos para crear y mantener dichos lazos (Bauer, Grether, & Leach, 2002; Kotler & Armstrong, 2017). Con este propósito, diversos autores analizan la construcción de relaciones con el potencial cliente e identifican la confianza como un elemento clave para establecer y desarrollar una relación comercial sostenible (Bauer et al., 2002; Moorman, Deshpande, & Zaltman, 1993; Morgan & Hunt, 1994). Ello ya que la confianza es estimada como aquello que posibilita al potencial cliente para emprender actitudes y acciones necesarias en la transacción para forjar un vínculo con la empresa por sobre la vulnerabilidad o riesgos que pueda percibir (Bao, Li, Shen, & Hou, 2016; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Así, la confianza es un elemento estratégico del marketing y labor fundamental para el sostenimiento de la empresa, sobre todo en aquellos negocios donde el cliente sea susceptible a una mayor incertidumbre (Bozic, 2017).

## 1.1. Definición de la confianza

La confianza es el elemento que habilita en el potencial cliente la intención de emprender acciones que, desde su perspectiva, conllevan incertidumbre, pero son fundamentales para iniciar una relación comercial: el compartir su información personal, aceptar recomendaciones del proveedor o el realizar una compra (McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002b; Torres & Flavián, 2007). Si bien se reconoce su efecto, la definición del término alberga mucha complejidad. Investigaciones indican que el concepto de confianza es multidimensional (Bozic, 2017; Gefen & Straub, 2004; Moorman et al., 1993; Torres & Flavián, 2007). Esto quiere decir que puede ser definido desde diversas perspectivas que, más que antagonistas, aportan a explicar una parte del todo. Puntualmente, la confianza es estudiada desde dos enfoques distintos, pero complementarios: el ámbito comportamental y el cognitivo.

Desde la perspectiva comportamental, Torres & Flavián (2007) definen la confianza como la voluntad de volverse vulnerable frente a otro actor o vincularse en comportamientos arriesgados producto de la fe que se deposita en otro. De igual forma, Moorman et al. (1993) y Morgan & Hunt (1994) conceptualizan esta dimensión como la decisión innata del cliente de depender de otro. Por otro lado, Flavián, Guinalú, & Gurrea (2006) conceptualizan la confianza cognitiva como el juicio del potencial cliente sobre un conjunto de atributos de la contraparte que, de ser favorables, dan seguridad de que se comportará de acuerdo con lo pactado. Dicho en otras palabras, la confianza cognitiva surge a partir de un juicio de valor de un grupo de creencias que el interesado encuentra pertinente para determinar si concede su confianza o no (Matos, 2020). A diferencia del concepto anterior, esta dimensión de la confianza no es una intención aislada del cliente, sino que es una decisión racional construida sobre una valoración de factores que dan cierta garantía o certeza de cumplimiento.

Con el tiempo, la literatura ha seccionado la confianza cognitiva en tres subdimensiones (Flavián & Guinalú, 2007). En primer lugar, está la honestidad, dimensión que encierra aquellos aspectos que brinden información y legitimación sobre la sinceridad y compromiso que posee el socio para mantener su promesa (McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002b). En segundo lugar, se encuentra la benevolencia, entendida como la creencia de que la otra parte cuenta con la motivación para buscar el bien mutuo, por lo que no optará por comportamientos oportunistas (Flavián et al., 2006). Finalmente, solo la intención de cumplimiento no garantiza este último, sino que es necesario contar con la capacidad. La tercera subdimensión refiere a las capacidades y recursos necesarios para ejecutar la promesa pactada (Flavián et al., 2006). Gefen y Straub (2004) resaltan la particular importancia de este elemento en los negocios involucrados con tecnología, puesto que existen mayores exigencias y expectativas sobre su desempeño.

Ante ello, la definición brindada por Mayer et al. (1995) suele ser la base de las investigaciones en torno a la confianza, ya que comprende ambas dimensiones. Este define la confianza como “la voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basándose en la expectativa de que el otro realizará una acción importante para la primera” (Mayer et al., 1995, p. 712). Esta misma es adaptada y empleada en el campo de la gestión por Rousseau et al. (1998). De esta forma, define la confianza como “un estado psicológico que involucra la intención de aceptar cierta vulnerabilidad basado en expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos del otro” (Rousseau et al., 1998, p. 715). Sin embargo, si bien las dos dimensiones previamente descritas son parte del mismo concepto de confianza, mayores líneas de investigación adoptan sólo la visión cognitiva en tanto posibilita la medición del fenómeno por la delimitación de atributos concretos de la empresa (Lu et al., 2016; Teo & Liu, 2007; Torres & Flavián, 2007). Al respecto, Isaeva et al. (2020) argumenta que es posible trabajar las dimensiones independientemente y atribuye a la dimensión cognitiva mayor facilidad de estudio y aporte en total establece factores desde la empresa para la percepción del cliente. Por otro lado, Casaló, Flavián y Guinalú (2007) postulan otro motivo para esta selección: según su análisis, la confianza comportamental puede ser observada como una actitud resultante de un juicio de valor.

En tanto el propósito de la presente investigación reside en explorar la estructura de los factores que generan confianza en el potencial cliente para X-Cambio, se abordará el fenómeno desde el carácter cognitivo. De esta forma, se define la confianza como la creencia del potencial cliente de que el proveedor cumplirá con sus obligaciones en la transacción a partir de la valorización de atributos de la empresa que le permiten tener una certeza de cumplimiento para accionar por sobre los riesgos percibidos. Esta conceptualización continuará siendo ajustada al entorno pertinente para la presente investigación: los servicios financieros digitales y, consecuentemente, las *fintech*.

## **1.2. Características de la confianza**

M. D. Rojas et al. (2009), a partir de su investigación transversal en los conceptos de confianza, determinan 4 elementos infaltables en este fenómeno. Estos han sido generalmente aceptados en otras investigaciones orientadas a la gestión, por lo que se detallarán a continuación (Chiu et al., 2019; McKnight et al., 2002b; Sánchez-Alzate & Montoya- Restrepo, 2017).

En toda disciplina, la confianza implica una relación, por lo que el primer elemento vital es la existencia de dos partes referidos como: fideicomitente y fideicomisario. Los trabajos efectuados reconocen al fideicomitente como aquel que realiza el juicio de los atributos del fideicomisario y decide asumir la vulnerabilidad, por lo que es entendido como el potencial

cliente. Por su parte, el fideicomisario es aquel sobre el cual se tiene las expectativas de cumplimiento de realizar la oferta brindada, la empresa (Chiu et al., 2019).

El segundo elemento presente en toda conceptualización de la confianza es la vulnerabilidad. Como se ha especificado anteriormente, toda relación, ya sea económica o social, contiene cierta cuota de riesgo (McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002b). En las relaciones empresa-cliente, ello es más evidente, en tanto consisten en el intercambio de inversiones, datos personales y otras posesiones que pueden considerarse de valor. Sánchez-Alzate & Montoya Restrepo (2016) destacan que, en este tipo de relaciones, el comprador (fideicomitente) es aquel que asume mayor parte del riesgo, por lo que se encuentra en una situación vulnerable. Por otro lado, la empresa tiene la facilidad de tomar acciones oportunistas. Diversos autores afirman que esta vulnerabilidad incrementa en el plano digital, ya que, a la transacción clásica, se le añaden aspectos como la incapacidad de ver el producto físico, la necesidad de brindar datos personales, desconocer al proveedor o de los plazos y comisiones establecidas (Casaló, Flavián, & Guinalú, 2010).

El tercer elemento común hace referencia a los resultados de su influencia: las acciones producidas. Sobre estas M. D. Rojas et al. (2009) destaca que, en una relación empresa-cliente donde existe confianza, las acciones ejecutadas conllevan, en casi todos los casos, a resultados positivos para la parte comerciante. Y es que la literatura ha encontrado una fuerte relación entre la presencia de la confianza y resultados como la fidelidad del cliente, la intención de compra, recompra y otras acciones básicas para lograr las anteriores, como el brindar información personal, realizar consultas o aceptar recomendaciones del vendedor (Bao et al., 2016; Lăzăroiu et al., 2020; Teo & Liu, 2007).

Por último, los estudios muestran que la definición de confianza admite un carácter subjetivo, el cual es el cuarto elemento por destacar (Matos, 2020; M. D. Rojas et al., 2009; Teo & Liu, 2007). En otras palabras, la composición y determinación de los factores relacionados a la confianza dependen de características propias tanto del entorno como del sujeto. Esta tendencia es observable, por ejemplo, en los modelos de construcción de confianza establecidos por Zhou (2012) y Stewart y Jürjen (2018), los cuales admiten factores de carácter más personal referido al cliente como género, aspectos demográficos y generacionales. Por su parte, Wang et al. (2019), dentro de las limitaciones en su modelo de confianza en *fintech* en China, recomiendan explorar y ajustar el modelo testeado según la localidad en la se estudie.

### **1.3. Niveles de confianza**

Los autores caracterizan la construcción de confianza como un proceso progresivo edificado a partir de continuas interacciones entre la empresa y el cliente (Casaló et al., 2010;

Sánchez-Alzate & Montoya-Restrepo, 2016). Chiu et al. (2019) concuerdan con ello; sin embargo, establecen una clasificación de niveles de confianza según la cantidad de interacciones que tenga el cliente con la empresa. Gefen y Straub (2004) rescatan que esta distinción es sustancial en el ámbito digital, ya que permite identificar uno de los momentos más críticos en la confianza con el potencial cliente: el generar confianza sin ninguna interacción previa; es decir, la primera venta. Por ello, autores como Isaeva et al. (2020); McKnight, Cummings y Chervany (1998); y G. Kim, Shin y Lee (2009) concuerdan tanto en los niveles como en su mayor versatilidad de aplicación. De esta forma, se realizará la clasificación de los 5 niveles desarrollados por Chiu et al. (2019) en dos ámbitos determinados por G. Kim et al. (2009): la confianza inicial y la experimental.

La confianza inicial comprende el tiempo en el que el consumidor tiene su primer acercamiento con el proveedor web previo a concretar su primera compra, por lo que engloba las etapas introductorias y exploratorias que describen Chiu et al. (2019) (Flavián et al., 2006; McKnight et al., 1998). Brevemente, estas engloban el descubrimiento del producto y exploración de mayor de información antes de adquirirlo. Ello implica que los consumidores carecen de información significativa (información asimétrica) o vínculo con el proveedor, por lo que experimentan altos niveles de riesgo e incertidumbre (G. Kim et al., 2009; McKnight et al., 2002a). Por este motivo, Chiu et al. (2019) sustentan que la confianza inicial es la más trascendental para el potencial cliente, ya que es indispensable para la relación futura con la empresa. Los autores respaldan el hecho de que, en esta etapa, la confianza adquiere un perfil principalmente cognitivo, ya que, al carecer de información de primera mano, los potenciales clientes recurren a cualquier referencia, comentario o símbolos que les proporcione información para realizar un juicio de valor (Chiu et al., 2019; G. Kim et al., 2009). Así, en esta primera clasificación se da la búsqueda del potencial cliente de información crítica antes de la primera compra (Chiu et al., 2019).

En segundo lugar, está la confianza experimental que engloba las fases posteriores a la primera venta, es decir: la confianza basada en conocimiento, confianza permanente y confianza plena (Chiu et al., 2019). Estas se caracterizan por una construcción e incremento del concepto multidimensional a partir de una mayor cantidad de interacciones satisfactorias con el fideicomisario. Ello se debe a que, en dichos momentos, existe un flujo de información significativa a partir de experiencias y expectativas que, al ser juzgadas, determinan el futuro de la relación empresa-cliente (Flavián et al., 2006; McKnight et al., 2002b). Según Sánchez- Alzate & Montoya-Restrepo (2016), esta etapa finaliza en la plenitud de relación entre el fideicomitente y el fideicomisario donde la primera espera no tener que volver a calcular el nivel de riesgo, ya que confía en que sus intereses serán respetados.

Dado que las *fintech* peruanas se desenvuelven en un mercado incipiente, los potenciales clientes carecen de mayor conocimiento de estas, lo que es acrecentado con la desconfianza hacia los riesgos involucrados en realizar una primera transacción. Ello sitúa la investigación en el plano de la confianza inicial, en tanto sirve para explicar mejor el fenómeno en el escenario vigente. Por ende, a partir de este punto, las referencias a la confianza aluden al concepto de confianza inicial, enfoque bajo el que se desarrolla todo el documento.

## **2. *Fintech***

Las *fintech* son originarias de la evolución tecnológica y la persistencia de las brechas del mercado. Por ello, la definición a utilizar en la presente investigación insta a las *fintech* como un modelo de negocio innovador y disruptivo que impulsa la tecnología en los productos y servicios financieros (Nicolleti, 2019). Por ende, la industria *fintech* es el conjunto de empresas tecnológicas especializadas en servicios financieros (Alvarez-Salazar, 2020). En ese sentido, la tecnología ha cambiado la forma de producir servicios y bienes, mientras que el internet ha transformado los hábitos de consumo (L. Rojas, 2016). Así, la principal ventaja competitiva yace en las soluciones centradas en el cliente, a manera que brinda servicios a nichos específicos desde la innovación y tecnología haciendo uso de la big data e inteligencia artificial, desplazando de esa manera las soluciones basadas en el producto (I. Lee & Shin, 2018). Los servicios y productos financieros brindados por las *fintech* destacan por su simplicidad, transparencia, especialización y personalización (Parameshwar, Sruthie, Cisse, Kumar & Misra, 2019). Asimismo, es importante recalcar que existen dos tipos de *fintech*; en primer lugar, las *fintech* que proporcionan al mercado un servicio y/o producto disruptivo, que incorpora tecnología y modernización a los servicios que usualmente brinda la banca tradicional; en segundo lugar, los nuevos servicios o productos que son novedosos para el sistema financiero e impone nuevos comportamientos en el cliente, teniendo el potencial de transformar el sector (Ernst & Young (EY), 2019).

### **2.1. Tipos de *fintech***

En líneas de satisfacer las necesidades específicas del potencial cliente *fintech*, la especialización genera la agrupación de estas en diversos segmentos. Ello permite satisfacer las necesidades continuamente cambiantes a partir de los servicios y productos innovadores y diferentes (PwC, 2016a). En ese sentido, a continuación, se presentará las diversas verticales estudiadas en la investigación de Ernst & Young (EY) (2021), ya que propone una segmentación basada en el contexto del país, lo cual se complementará con las definiciones brindadas por el estudio a profundidad de Bancomext (2018). Ello se puede visualizar en la Tabla 1.

**Tabla 1: Tipos de *fintech***

| Segmentos                                     | Definición  |
|---|---|
| Pagos y transferencias                        | Envío de dinero de manera rápida y con bajo costo. El mercado se divide en mercado al menudeo y corporativo. Incluye pagos y carteras móviles, transferencias internacionales y remesas, punto de ventas móviles; pasarelas y agregadores de pagos.                       |
| Financiamiento participativo                  | Servicio que pone en contacto a actores, ya sean naturales u organizaciones, que tienen necesidad de financiamiento; con agentes de la misma naturaleza que se desempeñan como inversionistas.  |
| Cambio de divisas                             | Servicio que permite realizar el cambio de moneda vía online, se encuentra sujeto al tipo de cambio actual.   |
| Gestión de finanzas empresariales             | Servicio que facilita el manejo de las finanzas y contabilidad de las empresas, sobre todo mypes. A través de facturas electrónicas, contabilidad digital, inteligencia de negocios, cobranzas, entre otros.  |
| Gestión de finanzas personales                | Servicio que facilita y optimiza el manejo del dinero del consumidor, a partir de herramientas que permiten mejorar la toma de decisiones. A través de ahorros y eficiencia financiera, gestión de deudas, plataformas de comparación, entre otros.                       |
| Préstamos                                     | Servicio que permite el intercambio de dinero entre dos agentes, dirigido para empresas y personas naturales. Entre sus mayores beneficios resalta la optimización del intercambio y bajas tasas de interés.  |
| <i>Marketplaces</i> de préstamos y/o ahorros, | Plataforma que conecta a los agentes interesados en pedir un préstamo o abrir una cuenta de ahorro con las empresas que brindan estos servicios. Entre sus mayores beneficios resalta la comparación y negociación para la obtención de un servicio personalizado óptimo. |
| Plataformas de criptomonedas                  | Servicio que brinda soluciones financieras a través de criptoactivos.   |
| Insurtech                                     | Servicio que a partir de la tecnología e innovación brinda soluciones en el sector de seguros. Agilizando las actividades de cálculo de riesgos, gestión de clientes y potenciales clientes, facturación entre otros.   |
| Puntaje crediticio                            | Servicio que mide el riesgo crediticio de personas o empresas. Incentiva las medidas de confianza y seguridad en el entorno financiero.   |
| <i>Saving</i>                                 | Servicio que permite ahorrar dinero de personas naturales y gestionar el pago de deudas financieras a partir del monto ahorrado.  |
| Inversiones                                   | Servicio que permite invertir de manera fácil. De manera que, gestiona y analiza las ofertas en el mercado para un mejor asesoramiento.   |

Adaptado de Ernst & Young (2021).

## 2.2. Entorno de las *fintech*

Los ecosistemas, al involucrar diversos actores, son dinámicos, ya que se desarrollan de manera evolutiva para mantener el orden, estabilidad y prosperidad del sistema, de manera que,

cada interacción es determinante de la situación actual y futura de este (Autio & Thomas 2014). En el caso de las *fintech*, al pertenecer a un mercado incipiente, los expertos y las investigaciones mantienen diversas acotaciones respecto a la consolidación del ecosistema. Es así que, inclusive expertos como el presidente de la Asociación *Fintech* Perú, consideran que los actores del entorno *fintech* no llegan a consolidar un ecosistema, debido a la pertenencia a un mercado que se encuentra en sus primeras etapas de formación. Por otro lado, Still consideran que las *fintech* pertenecen a un ecosistema innovador y empresarial; sin embargo, se realizan diversas variaciones de las; ya que aún no existe un factor elemental para el ecosistema al pertenecer aún a un mercado incipiente (Still, Hutana).

Es decir, existe un ecosistema *fintech*, sin embargo, hay ciertos componentes que se encuentran en estado de consolidación, en efecto, artículo de Ernst & Young (EY) (2021) señala que en el caso peruano hay un avance en el crecimiento del ecosistema pese a que hay componentes pendientes de fortalecimiento. En ese sentido, Diemers, Lamaa, Salamat, y Steffens (2015) ha propuesto un ecosistema *fintech* a partir de The Gulf Cooperation Council (I. Lee & Shin 2018).

### **2.2.1. Emprendedores**

Los emprendedores son las personas que inician una idea de negocio y la desarrollan, de manera que es fundamental que este actor mantenga los conocimientos necesarios para operar de manera óptima. Particularmente, en los ecosistemas *fintech*, la presencia de un actor con experiencia y conocimientos financieros resulta clave para el establecimiento de la operativa básica del negocio como el diseño del flujo del servicio financiero, el cumplimiento de las regulaciones características de estas áreas. Por ejemplo, la lógica común del ecosistema innovador pretende tener actores geográficamente cerca a los actores claves, en el caso de las *fintech* esta premisa se vulnera locales y el conocimiento del mercado (Diemers et al., 2015).

### **2.2.2. Mercado de empresas *Fintech***

El mercado de empresas *fintech* está compuesto por empresas de las diversas categorías de este rubro del sistema financiero no tradicional. Es importante recalcar que el mercado mencionado está compuesto por *startups* como por empresas maduras que han transformado su modelo de negocio para brindar soluciones financieras desde la tecnología (Das, 2019). De manera que el mercado *fintech* está compuesto por 3 tipos de empresas; en primer lugar, los *fintech* que son pequeñas y medianas empresas que tienen el fin de suplir las necesidades de los clientes no satisfechos de los servicios y productos de la banca tradicional; en segundo lugar, las *fintech* que nacen del sistema financiero tradicional que innova y transforma su manera de brindar

servicios financieros a partir de la tecnología. En tercer lugar, las *bigtech* que son *fintech* proveniente de las grandes empresas tecnológicas de innovación como Google, Amazon, Facebook y Apple catalogadas como GAFA.

### **2.2.3. Clientes de las *fintech***

Los clientes de las *fintech* son personas naturales y/o empresas que tienen necesidades financieras específicas. En ese sentido, optan por las *fintech* debido a que ofrecen soluciones que se adaptan a las necesidades del cliente, cambios demográficos y el comportamiento de estos, asimismo permite satisfacer las necesidades que los agentes del sistema financiero tradicional no han cubierto (BID, 2018).

### **2.2.4. Soporte y mentoría**

El soporte y mentoría está conformado por organizaciones que apoyan al proceso de crecimiento y consolidación del mercado *fintech*. Por ejemplo, incubadoras, gremios de capital semilla para emprendimientos, asociaciones y proyectos levantados por el mismo Estado local en el despegue, establecimiento y crecimientos de los negocios *fintech* (L. Rojas, 2016; PwC, 2004). Su mayor aporte reside en que permite la actualización constante a las tendencias del sector, lineamientos en mejoras en la operatividad y alianzas estratégicas (Palomino, Velásquez, Marcos, & Seclén, 2019).

### **2.2.5. Gobierno**

El gobierno está conformado por el aparato legal que vela por el bienestar del sector, en ese sentido, tiene la responsabilidad de propiciar una correcta regulación y el establecimiento de políticas que permitan un crecimiento seguro, controlado y expansivo, así como ser impulsor de este desarrollo (Diemers et al., 2015). Según María Laura Cuya (2017) existe la necesidad de la realización de un marco regulatorio solicitado tanto por las *fintech* mismas, con el propósito de instaurar buenas prácticas en el sector, así como por parte de instituciones financieras tradicionales que buscan sinergias con los primeros. Por este último motivo, junto con la seguridad que brinda, de cara al cliente e inversionistas, el contar con un resguardo legal, es que se considera el desarrollo del ámbito normativo de las *fintech* como un factor clave para su éxito.

### **2.2.6. Instituciones financieras**

Las instituciones financieras son las organizaciones como bancos, centros de capital privado, fondos de capital de riesgo que interactúan con las *fintech*. En ese sentido, ellos permiten dinamizar e impulsar al sector *fintech*. En efecto, tras la evaluación del impacto positivo que tienen las *fintech* en el sector financiero, las instituciones financieras de distintas localidades, a

nivel internacional, han reorientado sus esfuerzos con el fin de colaborar, integrar e impulsar la innovación de estos emprendimientos (I. Lee & Shin, 2018; L. Rojas, 2016).

### **3. Caracterización de la confianza inicial en las *fintech***

El siguiente segmento tiene como propósito el enmarcar el rol de la confianza inicial a través de sus dos vertientes: la tecnología y las finanzas. El desarrollo en ambas vertientes ha permitido dar origen a la *fintech* que son servicios financieros que utilizan la tecnología para brindar servicios a menores costos, más personalizados, con mayor calidad e inmediatez (Ernst & Young (EY), 2021; Ernst & Young & Cluster Financiero, 2022).

La integración de la tecnología y lo digital en los diversos negocios ha traído consigo muchas bondades; sin embargo, también representa una serie de nuevas barreras y riesgos de los cuales el cliente no está exento (Álvarez Salazar, 2020). Estas inseguridades obstaculizan la formación de las relaciones entre la empresa y el cliente, por ende, la gestión de la confianza inicial adquiere un papel protagónico para superar estos nuevos retos que son mayores que los presentes en medios tradicionales (Bao et al., 2016; Belanger, Hiller, & Smith, 2002; Flavián & Guinalíu, 2006, 2007; Gefen & Straub, 2004).

Según Chiu et al. (2009) una de estas barreras subyace de la propia naturaleza de lo digital: la separación temporal entre compradores y sus clientes, lo que da cabida a problemas relacionados con la información asimétrica. Puntualmente, se destaca el anonimato de las identidades online y la información distorsionada sobre el producto como fuentes de incertidumbre y, por ende, potenciales fraudes en las ventas digitales (Bao et al., 2016; Chiu et al., 2009). Por otro lado, Belanger, Hiller, & Smith (2002) rescatan la inseguridad percibida del brindar datos personales por este canal, tanto por el riesgo del uso no ético de los mismo por parte del vendedor, así como la posibilidad del perjuicio que podría causar el robo de estos por parte de terceros. Se añaden a estos obstáculos el de potenciales errores del funcionamiento de las plataformas que puede conllevar al alargamiento de plazos de entrega, asignación de costos adicionales y otros daños que parten de un canal ineficiente. En síntesis, Bao et al. (2016) junto con otros autores concluyen que el entorno digital alberga, desde la perspectiva del cliente, una mayor cantidad de riesgos e inseguridades en comparación al canal tradicional. Por este motivo, Así, según McKnight, Choudhury, & Kacmar (2002b) existe mayor temor por parte del cliente de establecer una relación con una organización que opera desde lo digital.

En el caso de la vertiente financiera, por la propia naturaleza del negocio, esta carga con un alto grado de desconfianza. Según Flavián y Guinalíu (2006), el riesgo percibido del cliente está asociado con el tipo de producto, en la que, de ser uno financiero, es claramente más elevado que otros bienes al tratarse de bienes monetarios. Por dicha mayor cantidad de incertidumbre

percibida, G. Kim et al. (2009) destaca que la confianza inicial es un factor crítico para el éxito de este tipo de ofertas, como la banca móvil. Pese a ello, la confianza en este sector se ha debilitado con el paso de los años (Morning Consult, 2021). Según Vega y Aurazo (2017), la desconfianza es considerada la tercera mayor barrera de demanda para el ingreso del cliente al sistema financiero. Ello significa que la desconfianza es considerada una característica de este mercado que obstaculiza la relación plena con el cliente. En específico, Romero (2019) en su investigación de la confianza en las transacciones financieras virtuales señala que la gestión de la confianza es un componente principal para un futuro exitoso para la las *fintech* ante el miedo y desconocimiento del modelo, concluyendo que la confianza es uno de los principales predictores para el uso de los servicios financieros no tradicionales.

#### **4. Revisión de modelos teóricos y empíricos sobre confianza inicial**

Isaeva et, al. (2020) en su revisión teórica de la confianza aplicada a los servicios, establece 3 puntos críticos para la creación de un marco teórico en este campo. Estos han sido empleados para la selección de los modelos pertinentes bajo los que se construye el marco analítico de la presente investigación. En primer lugar, los autores destacan que los contenidos deben mantener congruencia con los fundamentos teóricos de la confianza. En ese sentido, los modelos empleados tienen de fundamento un concepto de confianza multidimensional. Asimismo, se sitúan en un nivel de confianza inicial. En segundo lugar, se recomienda una distinción clara entre los elementos cognitivos y los comportamentales. En el presente caso, se abarcan modelos que distingan y tengan mayor desarrollo en los factores pertenecientes a la evaluación de los comportamientos del fideicomisario; es decir, los elementos cognitivos. Finalmente, Isaeva et, al. (2020) destaca que, por el carácter subjetivo, se debe evaluar su idoneidad para los contextos. En ese sentido, con el propósito de ajustarse al sujeto al que se aplica el presente estudio, se han recogido trabajos enfocados en empresas emergentes relacionadas a la banca digital, móvil y *fintech* cuya demanda potencial sea un cliente B2C.

##### **4.1. Modelos de confianza inicial en banca por internet**

K. Kim & Prabhakar (2004) realiza una investigación acerca de los factores determinantes de la confianza inicial en cliente B2C en la banca por internet. En ese sentido, sus variables son compuestas por las garantías estructurales, referencia de boca en boca, propensión de la confianza, confianza inicial en el canal electrónico y confianza en el banco. De manera que el sujeto de estudio fue la página web de la banca por internet de un banco relevante en el medio Oeste y siete sitios web de una empresa de medios locales. La muestra que se obtuvo fue de 266 respuestas de clientes provenientes de los lugares previamente mencionados. Con el fin de validar el instrumento se utilizó el análisis con componentes principales con rotación varimax. Para

comprobar las relaciones causales planteadas en las hipótesis se utilizó el modelo de regresión. Por último, se utilizó el método de máxima verosimilitud para medir los parámetros de la respuesta binaria y se empleó la distribución normal de las variables independientes para comprobar el cumplimiento de los supuestos de la regresión. Ello obtuvo como resultado que la propensión a la confianza, las garantías estructurales y el contenido boca a boca fueron significativos para la confianza inicial en la banca por internet.

Por su parte, el modelo de Kaabachi, Mrad & Petrescu (2017) consiste en la aplicación de la teoría de confianza inicial en un modelo de negocio novedoso en el mercado: los bancos únicamente digitales. En ese sentido, su aporte es evaluar la confianza inicial en un servicio financiero-digital inédito para el mercado, lo que alberga mayor incertidumbre y desconfianza por parte del público. Más los autores reconocen que las condiciones de la confianza en el sistema financiero de Francia tienen influencia sobre los resultados. De esta forma, se empleó un modelo de ecuaciones estructurales instrumentalizadas por cuestionarios. La muestra fue no probabilística por conveniencia y estuvo compuesta por estudiantes potenciales y no adoptantes de este tipo de negocio. Finalmente se validaron todos los factores presentes: familiaridad con banca digital, las garantías estructurales, calidad del sitio web, reputación del banco digital y la ventaja o beneficios relativos.

#### **4.2. Modelos de confianza inicial en banca móvil**

Zhou (2012) realiza una investigación acerca de los factores determinantes de la confianza inicial del usuario de la banca móvil basándose en el modelo de probabilidad de elaboración (ELM). Divide las variables en dos grupos; en primer lugar, las señales centrales la cual tiene como objetivo procesar información con esfuerzo para su escrutinio, incluye variables como la calidad de la información y calidad de servicio; en segundo lugar, las señales periféricas que procesa las señales de información, pero requiere menos esfuerzo para el escrutinio, tiene como variables la calidad del sistema, la reputación y las garantías estructurales. Además de ello, aumenta la variable de autoeficacia que permite cambiar o moderar los efectos de ambas señales a partir de la motivación y capacidad del usuario. El sujeto de estudio fue una banca móvil de China y se recolectaron 240 respuestas válidas de estudiantes de una universidad en el este del país, participando solo los que no tenían experiencia previa. Asimismo, la metodología a utilizar las ecuaciones estructurales para el análisis factorial confirmatorio tanto validez convergente como discriminante. A partir de ello, se obtiene como conclusiones que la confianza inicial se relaciona con las variables de ambos grupos.

El modelo de G. Kim et al. (2009) se realiza en Corea e incluye la evaluación de la confianza inicial en la adopción de la banca móvil. Para ello condensa diversos estudios en el

campo de e-commerce y otros similares de donde extrae cuatro factores. Asimismo, prueba la relación entre la naturaleza de una innovación y una mayor cantidad de riesgo social y psicológico percibido por parte de potenciales clientes. De esta forma, su objetivo es “revelar los mecanismos asociados con la formación de confianza inicial de las personas en la banca móvil” (G. Kim et al., 2009, p. 283). En cuanto a su metodología, fue empleado un modelo de ecuaciones estructurales mediante escala de Likert de siete puntos aplicados aleatoriamente a usuarios móviles que no eran clientes de la banca móvil. Finalmente, tres de cuatro variables fueron aprobadas y una fue rechazada, en ese orden: los beneficios relativos, propensión a confiar, garantías estructurales y la reputación.

### **4.3. Modelos de confianza inicial en *Fintech***

Los modelos de confianza inicial aplicados a *fintech* aún son escasos, por lo que el estudio de este factor está involucrado, mayormente, con otros fenómenos ya sea cómo variable observable de estas o intermediaria. En ese sentido, se tienen las investigaciones de Fernando et al. (2018) y Wang et al. (2019) que serán brevemente analizadas para aterrizar en un propio modelo de confianza en *fintech*: el estudio de Stewart y Jürjen (2018).

Fernando et al. (2018) hacen un estudio de la confianza inicial y riesgo del uso de *fintech*. Su mayor aporte reside en analizar la percepción de riesgo desde la naturaleza de las *fintech*, es decir un servicio financiero, tecnológico e innovador. Por ende, utilizan el modelo de Aceptación de Tecnología (TAM), modelo que identifica los elementos que afecta al comportamiento humano al aceptar tecnologías, ya que las *fintech* utilizan tecnología de la información. Se utilizaron variables como percepción de utilidad, percepción de facilidad de uso, actitud hacia la *fintech*, intención de uso, percepción de riesgo y confianza. Así, se realizó una muestra de 133 comunidades en Indonesia, teniendo como sujeto de estudio las redes sociales recurrentes del país, la técnica de recolección fue encuestas y la trata de data se dio a partir de análisis factorial y validez de convergencia. Por su parte, Wang et al. (2019) estudian la influencia de la confianza en la continuidad de uso de la *fintech* YuEbao en China. El contexto financiero de este mercado difiere en gran medida con el peruano en tanto las *fintech* en China están ya están posicionadas. En tanto los efectos se reflejan en la continuidad de uso, es evidente que no aborda la confianza inicial, sino la experimental. La metodología que emplea parte de un cuestionario con escalas que evalúa mediante ecuaciones estructurales.

Finalmente, Stewart y Jürjen (2018) realizan su investigación sobre la seguridad de los datos y la confianza inicial del consumidor en la innovación *fintech* en Alemania. Con este fin, comparte el modelo de TAM que hacen referencia a la protección y seguridad de datos en los clientes, estas como antecedentes claves para la adopción de la *fintech*; a este le añade variables;

por lo que finalmente obtiene como variables la seguridad de los datos, confianza, valor agregado, promoción de *fintech* y diseño de interfaz de usuario. Como hallazgos se encontró que la seguridad de los datos y la interfaz influyen en la confianza, mientras que no hay información suficiente para admitir la promoción. Respecto a la metodología, se utilizó la validez, análisis estadístico descriptivo, análisis confirmatorio, análisis factorial exploratorio y análisis univariado, encuesta y entrevistas a actores claves para la investigación.

## **5. Factores que preceden la confianza inicial**

Como se ha mencionado previamente, el objetivo general del presente estudio reside en realizar un análisis exploratorio de la estructura de los factores de confianza inicial. Por este motivo y como base de los próximos análisis, la presente sección presenta los factores y variables que serán evaluados como parte del modelo analítico de confianza inicial para el potencial cliente B2C en *fintech*. De esta forma, los elementos integrados cumplen con los fundamentos teóricos y pertenecen a los modelos previamente señalados. Asimismo, se verificó el Alfa de Cronbach de cada factor para asegurar que el agrupamiento de *items* tenga coherencia y relación con el fenómeno estudiado; la confianza inicial. Debe destacarse que se empleó como principal referente el modelo de Zhou (2012), ya que es el modelo más completo en cuanto a la multiplicidad de factores vistos en la teoría.

En adición, si bien el nombre de los factores empleados en los modelos de confianza inicial coincide con los de confianza experimental u otras perspectivas, estos hacen referencia a conceptos distintos. Ello se evidencia en los ítems que compone cada uno, siendo los de confianza inicial enfocados en los que experimenta el potencial cliente previo a concretar una venta. Ejemplo de ello es el análisis de Chiu et al (2019) que recoge los antecedentes de cada término y su distinta aplicación según el nivel de confianza en el que se encuentre. De esta misma forma, el apartado siguiente se estructura desde los antecedentes del factor hasta aterrizar en la definición requerida por el estudio. Asimismo, se contó con la guía de expertos en términos de análisis cuantitativo y el entorno *fintech* para evaluar la idoneidad de los ítems de cada factor al caso de estudio. Por ende, la investigación aborda, primero, una comprensión del carácter del factor y, posteriormente, asegura la viabilidad de aplicación en la operativa y clientes potenciales de X-Cambio.

### **5.1. Calidad de la plataforma**

La calidad de la plataforma según Yousafzai y col. (2005), es importante, ya que, en marcas no posicionadas, las primeras impresiones son a base del diseño y calidad del sitio web. Asimismo, Zhou (2012) sustenta la importancia a partir de la naturaleza completa de las

plataformas financieras digitales, de manera que, si la plataforma no es de calidad, los clientes pueden concluir que la empresa no dirige sus mayores esfuerzos para la calidad del sistema, y por ende disminuye la confianza inicial. En ese sentido, las variables a tomar para este factor suelen confluir entre autores, ya que se adaptan del modelo de McKnight et al. (2002b). Para Zhou (2012), la calidad de la plataforma se puede medir a partir de la facilidad de acceso, de navegación, de uso, el atractivo visual y carga rápida. Por otro lado, Kaabachi et al. (2017), toma variables como simplicidad al navegar, facilidad de encontrar información, claridad en información de servicio al cliente e información completa de los servicios y productos que ofrece. Finalmente, se utilizarán las variables de Zhou (2012) en la presente investigación, ya que tiene un amplio espectro de ítems por las cuales se puede medir la percepción de la calidad de la plataforma, a diferencia de Stewart y Jürjen que sólo analizan una variable y de Kaabachi et al. (2017) que el estudio de sus variables confluye la calidad de la plataforma con la calidad de la información.

## **5.2. Calidad de servicio**

La calidad de servicio tiene implicaciones en la confianza inicial, lo cual es estudiado por diversos autores como Gefen y Straub (2004); H.-W. Kim, Xu, y Koh (2004) y Zhou (2012). Este último considera que, si la organización no puede brindar un servicio de calidad, es posible que los clientes consideren que el servicio carece de capacidad e integridad. En ese sentido, se emplea la definición de Zhou quien considera variables como confiabilidad, prontitud, personalización del servicio y garantía. Cabe resaltar que su factor es una adaptación de modelos de Devaraj, Fan y Kohli (2002) y Gefen, Karahanna y Straub (2003), lo que brinda mayor peso a su teoría.

## **5.3. Reputación**

La reputación es la impresión formada sobre el carácter de un proveedor particular, lo que es considerado como un activo intangible que exige esfuerzos sostenidos (G. Kim et al., 2009; Sánchez-Alzate & Montoya-Restrepo, 2016). Las investigaciones de Casaló et al. (2007) declaran que la reputación es el resultado de la relación histórica entre el cliente y la empresa, ya que es mediante continuas interacciones que el cliente obtiene la información que alimenta su opinión. Sin embargo, McKnight et al. (2002b) argumentan que es posible la noción de reputación sin la necesidad de intercambios previos, ya que esta puede formarse a través del conocimiento de experiencias de terceros que el cliente reconozca como influyentes. De hecho, la reputación es un factor determinante en la primera compra de los servicios que involucran tecnología y finanzas cuando los consumidores carecen de experiencia personal previa con el proveedor (Kaabachi et al., 2017; G. Kim et al., 2009). En este sentido Sánchez-Alzate & Montoya-Restrepo (2016), destaca que los clientes aprenden a encontrar información de maneras alternativas para fundamentar su decisión. Así, la reputación se vuelve fundamental para la confianza inicial, ya

que incrementa la seguridad inicial en el servicio al reflejar su compromiso (Kaabachi et al., 2017). Por ello, se define a la reputación como la impresión que se forma acerca del carácter de la empresa resultado de la información alternativa a la interacción directa (Kaabachi et al., 2017; G. Kim et al., 2009; K. Kim & Prabhakar, 2004; Zhou, 2012). A partir de la validación con expertos, se tomó el factor propuesto por K. Kim & Prabhakar (2004) dado que sus variables, a diferencia de los otros modelos, se acercan a la reputación desde una perspectiva de referencias, lo cual es más allegado al contexto de un mercado emergente. Así, la reputación es entendida como la información difundida al potencial cliente mediante boca a boca por terceros, más que un posicionamiento y conocimiento generalizado del mercado (K. Kim & Prabhakar, 2004; Zhou, 2012). Las variables son el boca a boca o contenido relacional de la referencia y la fuerza del vínculo, que alude al tipo de relación que tenga el potencial cliente con la persona que brindó dicha referencia.

#### **5.4. Garantías estructurales**

Las garantías estructurales son aquellos elementos que facilitan la confianza inicial al crear un ambiente seguro contra accidentes o mal intenciones, ya que brindan garantías de seguridad y protección (Gefen et al., 2003). En ese sentido, G. Kim et al. (2009) las engloba como todos los acuerdos, contratos, regulaciones, leyes y políticas que brindan protección y garantía del éxito de la operación. En el entorno *Fintech*, estos elementos serían particularmente importantes dada la mayor cantidad de riesgos e incertidumbres propios del entorno tecnológico y financiero (D. Kim, Ferrin & Rao, 2008; Zhou, 2012). Sobre ello, Mcknight et al. (2002b) señalan que la confianza inicial hacia las organizaciones depende, también, de la presencia o falta de normas legales, gubernamentales, regulatorias y contractuales. Asimismo, en un ambiente online, la garantía contiene variables de protección por normas legales y estructura tecnológica eficiente. En este sentido, se define este factor como la presencia y disposición de estructuras tecnológicas y legales que garantizan la seguridad del cliente en las operaciones (Kaabachi et al., 2017; Stewart & Jürjens, 2018). Para ello, Kaabachi et al. (2017) definen dos variables. La primera es la seguridad percibida, la cual consiste en la creencia de que se emplean mecanismos que protejan la integridad del cliente en la plataforma ante ataques de terceros. En segundo está la privacidad que, contrario a la variable anterior, es la creencia de que la información del cliente no será usada oportunamente por la misma empresa (Kaabachi et al., 2017).

#### **5.5. Ventaja relativa**

Kaabachi et al. (2017) definen la ventaja relativa como los diversos beneficios que presenta el servicio frente a la banca tradicional o física las cuales cambian según las utilidades que el servicio estudiado ofrezca. Complementario a ello, G. Kim et al. (2009) define que, por

beneficios, se entiende toda ganancia económica, mejora imagen pública o satisfacción que la innovación brinde al usuario a su versión antecesora. Debe destacarse que estas ventajas y beneficios son meramente percibidos por el cliente; es decir, son aquellas utilidades que considera que podrá ganar en caso use el servicio, lo que encaja en el marco de la confianza inicial. Así, reducen la percepción de riesgo y son definidas como las siguientes dos variables según Kaabachi et al. (2017). Primero, está la ventaja económica producto del ahorro de dinero que brinda la innovación. En segundo lugar, está la ventaja de conveniencia, entendido como las ventajas locales y temporales de usar esta nueva alternativa tecnológica financiera.

### **5.6. Calidad de información**

La calidad de la información es considerada como la percepción del cliente del desempeño del servicio conforme la entrega de información (McKnight et al., 2002a). Investigaciones como las de Nicolaou y McKnight, (2006); consideran que la calidad de la información es significativa para la confianza. Asimismo, Zhou (2012) considera que ante una información deficiente el potencial cliente puede concluir que la organización no tiene la capacidad, integridad y benevolencia suficientes para brindar un servicio óptimo, lo cual afecta la confianza inicial. En ese sentido, y tomando de referencia a H.-W. Kim et al. (2004) y Zhou (2012) se presenta como variables de este factor la pertinencia, suficiencia, precisión y actualización de la información.

## **6. Modelo analítico de confianza inicial para *fintech* peruana**

A partir de lo previamente visto y con el propósito de cumplir el primer objetivo específico de esta investigación, se presenta el modelo analítico que será empleado para los próximos análisis en la Tabla 2. Este incluye, como base, el modelo de Zhou (2012) así como incorpora elementos de Kaabachi et al. (2017) y K. Kim y Prabhakar (2004). Asimismo, la operatividad de las variables se puede ver en el Anexo A.

**Tabla 2: Modelo analítico de confianza inicial para *fintech***

| <b>Autores</b>                     | <b>Factor</b>             | <b>Definiciones</b>  | <b>Variables</b>                    |
|------------------------------------|---------------------------|--|-------------------------------------|
| (Zhou, 2012)                       | Calidad de la plataforma  | Percepciones que habilitan a la plataforma para operaciones de cambio eficientes, claras y de alto desempeño | Velocidad de acceso (Accesibilidad) |
|                                    |                           |  | Facilidad de uso                    |
|                                    |                           |  | Navegación                          |
|                                    |                           |  | Atractivo visual                    |
| (Zhou, 2012)                       | Calidad del servicio      | La percepción del desempeño del servicio   | Confiabilidad                       |
|                                    |                           |  | Prontitud                           |
|                                    |                           |  | Garantía (percibida)                |
|                                    |                           |  | Personalización                     |
| (K. Kim & Prabhakar, 2004)         | Reputación                | Impresión formada sobre el carácter del proveedor  | Boca a boca - Contenido relacional  |
|                                    |                           |  | Boca a boca - Fuerza del vínculo    |
| (Kaabachi, Mrad, & Pretescu, 2017) | Garantías estructurales   | Elementos que facilitan la confianza inicial al crear un ambiente seguro contra accidentes o mal intenciones | Seguridad y Privacidad              |
| (Kaabachi, Mrad, & Pretescu, 2017) | Ventaja relativa          | Diversos beneficios que presenta el servicio frente a la banca tradicional                                   | Ventaja de conveniencia             |
|                                    |                           |  | Ventajas económicas                 |
| (Zhou, 2012)                       | Calidad de la información | La percepción del cliente del desempeño del servicio conforme la entrega de información                      | Relevancia                          |
|                                    |                           |  | Suficiencia                         |
|                                    |                           |  | Precisión                           |
|                                    |                           |  | Actualizada                         |

Adaptado de Zhou (2012), Kaabachi et al. (2017) y K. Kim & Prabhakar (2004).

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente sección tiene como propósito detallar la ruta metodológica que guiará la presente investigación. En ese sentido, se especifica el alcance, diseño, estrategia y secuencia metodológica a fin de responder a los objetivos planteados.

### 1. Alcance de la investigación

Si bien las *fintech* han tenido un rápido crecimiento, continúan siendo fenómenos relativamente nuevos en Perú cuya investigación es aún incipiente (Ernst & Young (EY), 2021). De la misma manera, la gestión de la confianza inicial es un campo explorado a nivel internacional, pero poco estudiado a nivel local (Morning Consult, 2021). En tanto ambos fenómenos carecen de mayor literatura en Perú, la presente investigación los aborda desde un alcance exploratorio con el propósito de profundizar y fomentar el desarrollo inicial de estas materias (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Así, el objetivo del estudio es comprender la forma en la que se componen los factores generadores de confianza inicial en el potencial cliente en el caso de la *fintech* X-Cambio.

### 2. Diseño metodológico

#### 2.1. Enfoque de la investigación

En tanto el presente estudio busca explorar la forma en la que se agrupan los factores de confianza inicial en una *fintech* peruana particular, se ha optado por un enfoque mixto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este consiste en la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos cuyo fin es aportar una visión más detallada del objeto de estudio. Así, se considera que el enfoque mixto es el más indicado para la presente investigación dado que permitirá recoger información más amplia sobre las *fintech* y la confianza inicial, fenómenos poco estudiados en Perú.

Debe destacarse que, si bien el estudio es mixto, Hernández et al. (2010) detallan que la determinación del método predominante en esta sinergia se encuentra en función al tipo de análisis que más demande la investigación. En base a ello, se ha identificado que es mediante herramientas cuantitativas que es posible alcanzar los objetivos principales del estudio. Ello ya que, por medio del análisis factorial exploratorio, es posible analizar y visualizar estadísticamente la forma en la que los sujetos perciben y agrupan los factores de confianza inicial en el caso seleccionado. De esta forma, la investigación cuenta con un enfoque mixto con predominancia cuantitativa.

Por otro lado, a causa de la escasa exploración previa de los objetos de estudio, una metodología cualitativa permite complementar y profundizar en la comprensión tanto de la

problemática como de las agrupaciones resultantes del análisis cuantitativo (Ponce & Pasco, 2015). En otras palabras, el empleo de herramientas no numéricas más flexibles y detalladas permitirá brindar más detalle sobre las agrupaciones resultantes del análisis.

## **2.2. Diseño de investigación**

Según Yin (2018) el estudio de caso único es una vía de investigación que se enfoca en un fenómeno y contexto particular, dado que estas circunstancias brindan un entendimiento del objeto de estudio en un entorno real y pertinente para los propósitos del estudio. En tanto la investigación tiene el propósito de entender cómo se componen los factores en un entorno poco explorado, resulta pertinente acercarse al fenómeno de la forma detallada y particular que describe esta estrategia. Por otro lado, Saunders, Lewis, y Thornhill (2009) destacan que, por la naturaleza y objetivos del caso de estudio único, es común emplear múltiples técnicas de recolección de data que deberán ser trianguladas para dar a conocer a detalle el caso estudiado. Dicho es el caso de la presente investigación, que adopta el estudio de caso no solo por su viabilidad, sino por la exigencia de información de los objetivos que suscitan un acercamiento profundo al fenómeno.

## **2.3. Horizonte temporal**

Ponce y Pasco (2015) definen que un horizonte temporal transversal se caracteriza por la recolección de información en un periodo específico de tiempo. Dicho es el caso del presente estudio que analiza la composición de los factores de confianza inicial de la *fintech* X-Cambio entre los meses de agosto 2021 a enero del 2022.

## **2.4. Unidades de investigación**

Las unidades de investigación del tipo de observación son todos aquellos sujetos de interés para el estudio. Las unidades de investigación en la presente investigación son de tres tipo; en primer lugar, se encuestaron a los clientes de X-Cambio, ya que mediante las percepciones brindadas se establecerá la composición de los factores de confianza inicial de la *fintech*; en segundo lugar, es relevante abordar a integrantes de la empresa como el gerente general, de operaciones y un operario comercial; por último, 4 especialistas en *fintech*, dos de ellos con especialidad estadística, con el fin de detallar el análisis de la composición de los factores resultantes. Ello se puede visibilizar en la tabla 3.

Es importante, incidir en la motivación para la elección de los actores previamente mencionados. En ese sentido, se optó por seleccionar a X-Cambio como caso de estudio debido a los siguientes factores: En primer lugar, porque se encuentra en la categoría de cambio de divisas, la cual es la tercera más utilizada en el Perú; en segundo lugar, es una empresa relativamente nueva, por lo cual la confianza inicial es clave para la continua operatividad del negocio; por

último, debido al acceso a la información que las investigadoras obtienen, debido a la relación laboral que mantiene con una de ellas.

Asimismo, respecto a unidades de observación, la *fintech* X-Cambio es una organización que empezó sus operaciones a inicios del 2021, en ese sentido, los clientes actuales B2C son limitados. La investigación inicial se realizó conforme a la base de datos de la empresa, en ese sentido, esta contiene un promedio de 200 clientes históricos. Sin embargo, solo el 60% de estos operan vía plataforma online, mientras que el 40% restante realizan sus operaciones en su totalidad con la ayuda de un operario vía *WhatsApp* o llamada telefónica; por ello, al ser nuestra unidad de investigación los clientes que operan vía plataforma online, se optó por encuestar a los 120 (60%) clientes representados en este grupo. Así, se realizó un total *population sampling*. Ello es adecuado ejercer cuando la población es pequeña y comparten características en común, ya que de usar otro tipo de muestra el número a obtener sería muy cercano al total de la población, ello al ser una población limitada (Berman, 2015). Por ello se recomienda realizar un total *population sampling*, la decisión metodológica se debe a la accesibilidad de la base de datos de la organización, al trabajar con la población total de los clientes que realizaron su primera transacción vía página web, no es necesario realizar una inferencia estadística. En ese sentido, se procedió a encuestar, mediante una campaña de difusión a través de llamadas telefónicas, mails y difusión por chats gracias a la base de datos proporcionada por la empresa. Sin embargo, durante la fase de campo se obtuvieron 97 encuestas. Las 23 encuestas faltantes se obtuvieron a partir de un proceso de difusión en el cual se motivó al 40% de los clientes que operaban en un inicio por *WhatsApp* o llamadas telefónicas a utilizar la plataforma online para la realización de sus operaciones, ello fue viable gracias a la operadora de la empresa, la cual facilitó este proceso.

Como se ha mencionado, el objetivo del trabajo busca comprender cómo se estructuran los factores generadores de confianza para el potencial cliente de X-Cambio. No obstante, se recoge la información a partir del ya cliente de la empresa. Esto se debe a tres motivos principales. En primer lugar, en tanto se busca identificar cómo se agrupan los factores de confianza, se requiere consultar a aquellos que, efectivamente, lograron desarrollar una confianza inicial hacia X-Cambio. En otras palabras, consultar a aquellos que confiaron los detalles del por qué lo hicieron y cómo lo estructuraron. En este sentido, los clientes cuentan con una experiencia y de valor al asegurar el cumplimiento de una presencia de confianza inicial. En segundo lugar, se realiza una encuesta a una experiencia del cliente la cual tiene validez. En primer lugar, se pregunta por una etapa de potencial cliente la cual no sobrepasa de 8 meses al momento de realizada la encuesta en tanto X-Cambio salió de marcha blanca en marzo del 2021. Asimismo, la fortaleza de una experiencia vivida depende del nivel de reflexión que esta demanda y en tanto, el cambio de divisas involucra un tema sensible financiero, suele ser un proceso premeditado y

de mucha evaluación, hay una mayor presencia de este recuerdo en el potencial cliente (Cordova, 2015). En esta misma línea, estudios sobre la experiencia identifican que es posible indagar sobre la misma por medio de los indicios apropiados, los cuales están presente en toda la entrevista al citar el primer momento de interacción con la plataforma en la herramienta (Basqués, de la Fuente, Pousada, Vera, & Sáiz, 2008). Por último, se consultó con expertos sobre la viabilidad de esta aplicación. Por el lado de expertos metodológicos, en tanto se trata de un enfoque exploratorio, validaron la factibilidad de la obtención de datos como acercamiento a un tema de investigación incipiente. Asimismo, a nivel cuantitativo, se recomendó entablar las limitaciones al extrapolar este estudio, lo cual se aborda al final de este documento. En adición, expertos en el tema *fintech* concordaron con el consejo previo, más sustentaron la viabilidad al ser un primer acercamiento al estudio de la confianza en este campo con el propósito de futuras investigaciones que remienden esta limitación.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia. El muestreo no probabilístico depende de la elección del investigador para seleccionar participantes a partir de criterios relacionados con las características de la investigación (Hernández et al., 2010). En ese sentido, se seleccionaron personal colaborador de la empresa como el gerente general y un operario comercial (que nombraremos como “operador”). El primero fue seleccionado debido a que incorpora la gestión de la confianza inicial desde una visión estratégica, asimismo, ya que instaure las directrices generales del servicio al cliente. El segundo, debido a la relación de cercanía que mantiene con el cliente al realizar labores de asesoramiento comercial, por lo que tiene la facilidad de sintetiza las opiniones, sentir y/o comentarios expresados por el cliente.

Por último, se seleccionaron a los especialistas, a partir de dos criterios de selección: Ser experto en *fintech* desde el ámbito académico, a partir de estudios relacionados; asimismo como laborar en entidades que interactúan en el ecosistema *Fintech*. De esta forma se contactó con 4 actores involucrados en el entorno *fintech* cuyas especialidades se ven en la Tabla 3. Debe añadirse que dos de ellos revisaron y validaron los ítems y factores seleccionados, así como su idoneidad para aplicarlo en el campo *fintech* peruano, en tanto cuentan con conocimientos estadísticos y cuantitativos. En consecuencia, el modelo resultante cuenta con una validación académica por parte de los expertos en *fintech* e investigación lo cual es clave en un estudio del tipo de análisis exploratorio, donde se contrasta la estructura teórica de los factores de confianza inicial con la agrupación resultante adaptada al caso aplicado.

**Tabla 3: Unidades de análisis**

| Unidades de investigación |   |
|---------------------------|---|
| Unidades de observación   | Clientes de X-Cambio  |
|                           | Gerente general de X-Cambio   |
|                           | Operario Comercial de X-Cambio  |
|                           | Especialistas en <i>fintech</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la supervisión del sistema financiero en la Superintendencia de banca, seguros y AFP</li> <li>• Especialista en <i>Fintech</i> y relaciones corporativas de Emprende UP</li> <li>• Presidente del consejo directivo de Asociación <i>Fintech</i> Perú</li> <li>• Gerente general de Patch Inside, organización de estudios estadísticos del mercado</li> </ul> |
|                           | Gerente de operaciones de X-Cambio  |
| Unidades de análisis      | Composición de los factores de confianza inicial desde la perspectiva del cliente de X- Cambio  |

## 2.5. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia permite integrar y registrar información relevante para la investigación. Este permite visibilizar la conexión lógica entre diversos componentes de la producción académica, como preguntas de investigación, objetivos, operatividad de las variables, instrumentos para la recolección o información o análisis y fuentes de información (Álvarez-Risco, 2020). En el Anexo B, se expone la matriz de consistencia de la presente investigación.

## 2.6. Técnicas y Herramientas de recolección de la información

Se utilizaron diversas herramientas y técnicas de investigación idóneas para la recolección de información. Se realizaron encuestas, las cuales constaban, en su mayoría, de preguntas cerradas con opciones de respuesta, ya que requiere limitado esfuerzo para responder del encuestado, ello representa una ventaja al tener una cantidad considerable de variables; en ese sentido, es importante anticipar posibles respuestas y realizar preguntas sumamente claras y precisas para el rápido entendimiento del encuestado (Hernández et al., 2014). El cuestionario consta de tres fases (ver Anexo C), en primer lugar, una fase de filtro con el fin de direccionar la encuesta exclusivamente a los clientes de X-Cambio. En segundo lugar, la fase introductoria, la cual consta de diversas preguntas que tienen como objetivo describir el perfil del encuestado a través de preguntas como edad, sexo, monto y frecuencia de transacción, entre otros. Por último, preguntas referentes a los factores y variables de investigación las cuales podían ser puntuadas del 1 al 5 en una escala Likert. Debe añadirse que en la presente herramienta se emplea el término

“casa de cambio digital” como sinónimo de *fintech* de cambio de divisas en tanto el primero goza de mayor popularidad en el mercado; es decir, es de mayor conocimiento para los potenciales clientes.

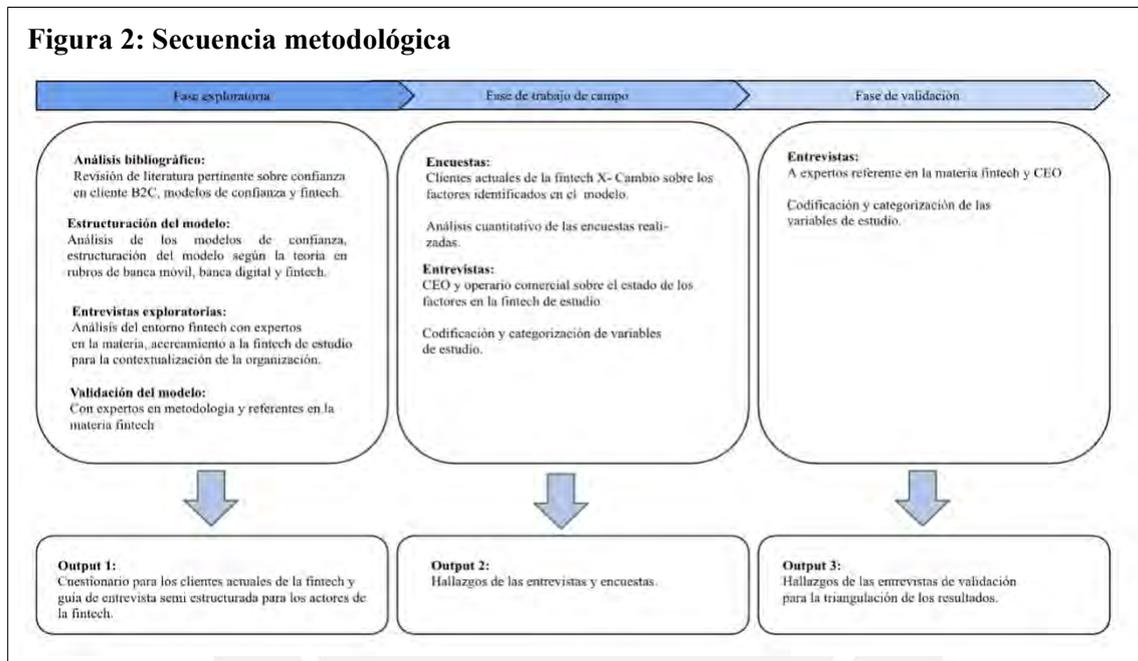
Por otro lado, se realizaron entrevistas a diversos actores representantes de la *fintech* X-Cambio y expertos en la materia. Ello tiene dos objetivos, las primeras entrevistas a los representantes tiene el fin de esclarecer el panorama inicial a lo que respecta a los factores y las variables, de manera que, según ese marco, se expresa el estado actual de la empresa; en segundo lugar, se realizaron entrevistas de presentación de resultados para registrar las opiniones de expertos y el gerente general de X- Cambio, con el fin de recoger sus impresiones acerca de lo expuesto a partir de su correspondiente *expertise*. Para ello, se utilizaron entrevistas semi estructuradas para ahondar en lo antes mencionado, en ese sentido, las entrevistas semi estructuradas permiten dar libertad al entrevistado para generar preguntas adicionales, y obtener información suficiente y detallada para la investigación (Hernández et al., 2014). La primera guía de entrevista (ver Anexo D), realizada para la fase 1, consta de 4 fases, la primera acerca del perfil del entrevistado, la segunda acerca del entorno *fintech* en el Perú, la tercera en la relación con el cliente, la cuarta en acciones que realiza la *fintech* para generar confianza inicial y el acercamiento previo al modelo. La segunda guía de entrevista (ver Anexo E) realizada en la fase 1, va dirigida al CEO de la empresa, este consta de perfil del entrevistado, percepción del entorno *fintech*, operatividad, relación con el cliente B2C, acciones de la *fintech* para generar confianza inicial y un acercamiento previo a la investigación.

La tercera guía de entrevista utilizada en la fase 2 (Anexo F), dirigida al operario comercial y gerente general, consta de 3 etapas; preguntas generales acerca de la valoración y gestión de elementos relevantes para la confianza inicial; en segundo lugar, acerca de los elementos que debería contener cada factor del modelo teórico elaborado; en tercer lugar, una dinámica para reordenar y justificar los factores y sus diversas variables. La cuarta guía de entrevista (ver Anexo G), realizada en la fase 3 consta de 3 etapas, en primer lugar, presentación del perfil del encuestado para insumo con el fin de las próximas argumentaciones del entrevistado; en segundo lugar, opinión acerca de las diferencias entre el modelo inicial y final en cuestiones de reorganización y eliminación de factores y variables, esta fue realizada a los especialistas en *fintech* y el gerente general de X- Cambio.

Por último, la data obtenida se sintetiza para su próximo análisis y obtención de hallazgos. En ese sentido, las encuestas se analizan a partir de un análisis factorial exploratorio en SPSS para la reagrupación de los factores y variables. Por otro lado, las entrevistas se transcriben, codifican y analizan en Excel.

### 3. Secuencia metodológica

El estudio de caso requiere un proceso metodológico (Figura 2) de continuos pasos para llevar a cabo la investigación, sobre todo al ser un fenómeno reciente en un contexto no estudiado Yin (1994). En ese sentido, con el fin de instruir el análisis de la información es necesario partir de una revisión teórica para instaurar el inicio de la investigación; asimismo, para unos hallazgos óptimos, la triangulación es importante (Castro, 2010).



#### 3.1. Fase exploratoria

En la primera fase se realizó una revisión teórica de diversa índole, se abordaron conceptos como confianza inicial; modelos de confianza inicial empíricos y teóricos en el rubro de banca móvil, banca digital y *fintech*; industria *fintech*; con el fin de instaurar las bases de la investigación (Anexo H). Complementario a ello, se analizó el estado del contexto *fintech* en Perú y la relación con la confianza inicial a partir de exponentes reconocidos en la materia, ello brindó una consistencia variada al recurrir a exponentes miembros de diversas organizaciones que conforman los *stakeholders* con los que interactúa las *fintech* como la SBS, Asociación *Fintech*, Emprende UP, entre otros. Asimismo, se realizó una entrevista al socio fundador de la *fintech* X-Cambio para indagar sobre el estado del sujeto. De manera que, la siguiente Tabla 4 recopila los datos de las entrevistas, la guía de entrevista semiestructurada utilizada se visualiza en el Anexo D del anterior, los consentimientos informados del Anexo I, y la tabla de cruce de información en el Anexo J.

**Tabla 4: Entrevistas exploratorias**

| Entrevistado              | Cargo  | Institución                              | Fecha    | Duración          |
|---------------------------|--|--|----------|-------------------|
| Anónimo                   | Jefe de la supervisión del sistema financiero            | Superintendencia de banca, seguros y AFP | 25/09/21 | 1 hora 43 minutos |
| Elizabeth I. Gómez Alvis  | Especialista en <i>Fintech</i> y relaciones corporativas | Emprende UP                              | 29/09/21 | 47.31 minutos     |
| Daniel Vargas Feldmuth    | Gerente general  | Patch Inside                             | 30/09/21 | 1 hora 3 minutos  |
| Roberto Vargas Buendía    | Presidente del consejo directivo                         | Asociación <i>Fintech</i>                | 02/10/21 | 1 hora 9 minutos  |
| Víctor Tardillo Castañeda | Gerente de operaciones y socio fundador                  | Go <i>Fintech</i> , X- Cambio            | 28/09/21 | 47 minutos        |

Con la revisión de la literatura y el análisis exploratorio de primera fuente se construyó el modelo de confianza inicial (ver Anexo A), este fue validado por expertos en la materia *fintech* como Especialista 1 y referente en investigación cuantitativa como Milos Lau. A partir de ello, se desarrolló el cuestionario y guía de entrevista, ambas descritas previamente para utilizar en la fase de campo. La encuesta fue validada por Milos Lau y se realizó una prueba piloto a cinco clientes de otras *fintech* de cambio de divisas con el único fin de asegurar el entendimiento pleno del instrumento. A partir de esta prueba, se simplificaron las opciones a marcar colocando la mayor parte de cada ítem al inicio del segmento sin alterar su forma y contenido.

### 3.2. Fase de campo

En la segunda fase, se realizaron entrevistas y encuestas como insumo para realizar a posterior el análisis factorial exploratorio. La entrevista estaba dirigida a trabajadores de la *fintech* X- Cambio (ver Tabla 5), con la finalidad de analizar el estado de los factores que intervienen en el modelo de confianza inicial; la data obtenida fue analizada en matrices de análisis donde los ejes de estas matrices se han distribuido según los factores y preguntas expuestas para la próxima codificación de las variables y visualización de redes formadas. Para esto, se empleó una dinámica en que los actores entrevistados pudieron designar la conformación de los factores de confianza inicial desde su perspectiva acerca de cómo lo agruparán los clientes. Dicha información es visible en el Anexo K. Por otro lado, las encuestas fueron realizadas a clientes del sujeto de estudio, la data obtenida fue analizada en SPSS para realizar el análisis factorial exploratorio para el próximo ajuste del modelo. Cabe destacar que ambas herramientas se aplicaron de manera paralela a su respectiva muestra, teniendo una duración del proceso de recolección de data de 28 días.

**Tabla 5: Entrevistas exploratorias en fase de campo**

| Entrevistado           | Cargo                       | Institución                   | Fecha    | Duración   |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------|------------|
| Miguel Ángel Bohórquez | Gerente General             | Go <i>Fintech</i> , X- Cambio | 16/12/21 | 55 minutos |
| Anónimo                | Operador del área comercial | Go <i>Fintech</i> , X- Cambio | 16/12/21 | 50 minutos |

### 3.3. Fase de validación

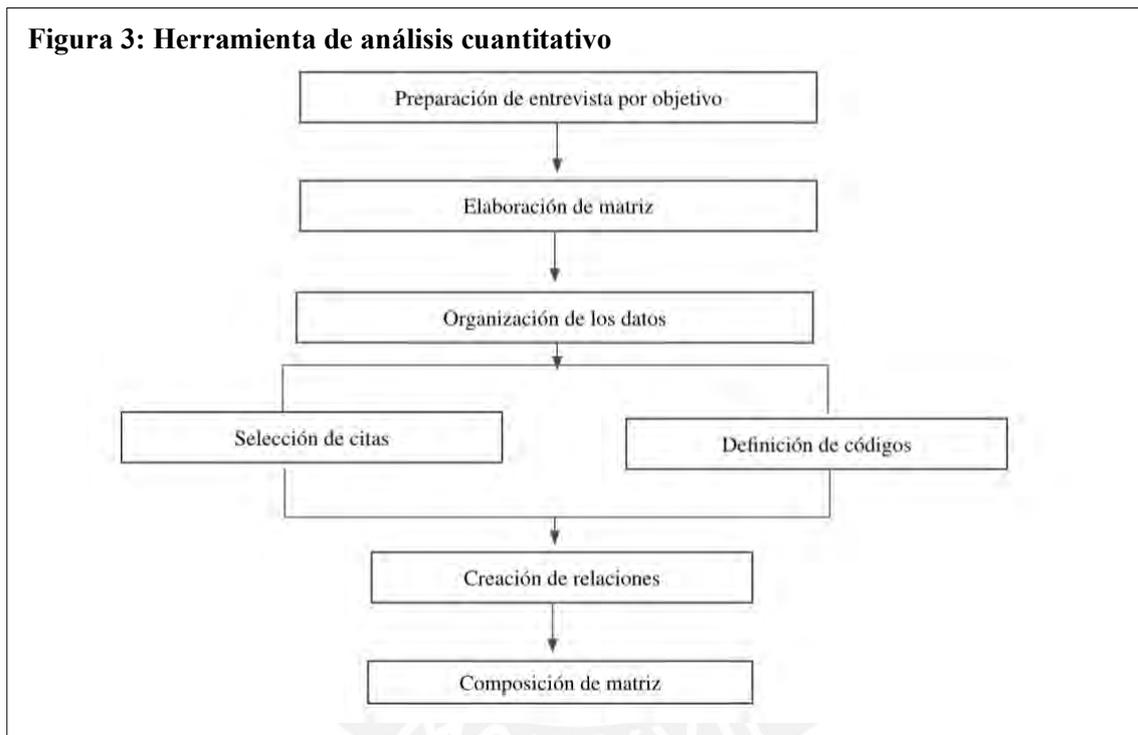
En la presente fase se validó la data obtenida con diferentes expertos en la materia *fintech* (ver Tabla 6). Cabe destacar que los expertos señalados pertenecen a diversas organizaciones que interactúan con las *fintech* con el fin de obtener una validación multidimensional. Asimismo, se realizará una entrevista final al gerente general para captar sus apreciaciones acerca de los resultados obtenidos.

**Tabla 6: Entrevistas exploratorias en fase de validación**

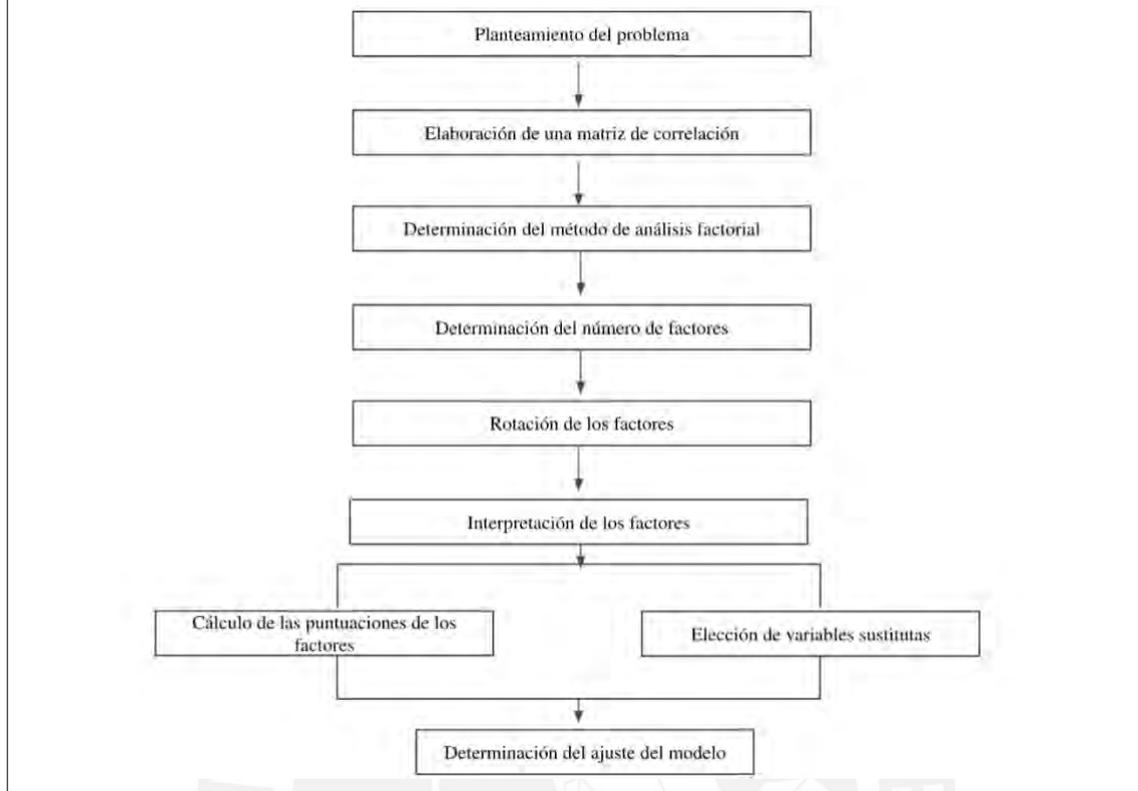
| Entrevistado             | Cargo   | Institución  | Fecha    | Duración   |
|--------------------------|---|--|----------|------------|
| Elizabeth I. Gómez Alvis | Operador del área comercial                   | Especialista en <i>Fintech</i> y relaciones corporativas | 21/12/22 | 50 minutos |
| Miguel Ángel Bohórquez   | Gerente General                               | Go <i>Fintech</i> , X- Cambio                            | 28/01/22 | 45 minutos |
| Anónimo                  | Jefe de la supervisión del sistema financiero | Superintendencia de banca, seguros y AFP                 | 06/01/22 | 58 minutos |

#### 4. Sistematización de hallazgos

La sistematización de hallazgos se realizó a partir de dos técnicas y herramientas de análisis. En primer lugar, las entrevistas fueron analizadas en diversas matrices de análisis en Excel con el fin de visualizar las relaciones encontradas a partir de las codificaciones, este proceso se observa en la Figura 3. En segundo lugar, las encuestas fueron analizadas en el programa SPSS, a partir del análisis factorial exploratorio, el cual tiene como objetivo reducir y agrupar en factores diversas variables para la obtención de parsimonia y optimización del modelo (Pérez & Medrano, 2010) ese proceso se visualiza en la Figura 4.



**Figura 4: Herramienta de análisis cualitativo**



## **5. Validez y fiabilidad de la investigación**

El estudio de caso permite realizar investigaciones mixtas. En efectividad, los estudios de caso pueden basarse en combinación de evidencia cualitativa y cuantitativa a partir de los principios de fiabilidad y validez (Castro, 2010). En ese sentido, la validez se puede manifestar de tres formas; en primer lugar, a partir de la validez del modelo, al ser un análisis exploratorio se permitió realizar una convergencia de tres modelos teóricos principalmente de Zhou (2012) y se incorporó elementos de Kaabachi et al. (2017) y K. Kim y Prabhakar (2004). La validez de este modelo se determinó a partir de la prueba de KMO y esfericidad de Barlett del análisis factorial exploratorio.

### **5.1. Validez del modelo**

#### **5.1.1. Primera rotación de factores**

##### *a. Análisis KMO y Prueba de esfericidad inicial*

Las presentes pruebas son útiles para verificar la viabilidad de la aplicación de un análisis factorial a la base de respuestas obtenidas. En cuanto al KMO, este indicador contrasta las correlaciones parciales entre variables que, se espera, sean lo suficientemente altas como para justificar una técnica de agrupación. De esta forma, se busca que la medida sea lo más cercana a

1. En el caso de la prueba de esfericidad de Bartlett, esta somete a prueba de hipótesis si un conjunto de variables está o no correlacionado. Su hipótesis nula indica que los ítems no guardan una correlación, por lo que se espera obtener una significancia menor a 0.005.

Según el Anexo M, el valor de la prueba KMO asciende a 0.920, el cual es bastante cercano a uno y afirma la factibilidad en la aplicación de un estudio factorial a la muestra. Por el lado de la prueba de esfericidad de Bartlett, se ratifica esta viabilidad al tener una significancia menor a 0.005 y, por ende, rechazar la hipótesis nula.

#### *b. Análisis de la varianza total explicada de primera rotación*

Mediante esta prueba es posible observar cuánto del fenómeno es posible explicar a partir del número de agrupaciones resultante de los ítems. De esta forma, el objetivo es indicar la cantidad óptima de agrupaciones que permita explicar la mayor parte del fenómeno; la confianza inicial. De acuerdo con los resultados de la primera rotación del Anexo N, se observa que con 31 ítems el resultado óptimo de 5 agrupaciones que consiguen explicar el fenómeno en un 72.47%. En otras palabras, de los 6 factores iniciales del modelo, el análisis arroja que con la composición de 5 factores es lo suficientemente óptimo para explicar la confianza inicial de los potenciales clientes en la *fintech* estudiada. Debe destacarse que, si bien con 6 factores podría explicarse una mayor cantidad de la variación, el aporte de esta incorporación suma solo un incremento marginal de 3.03% que, contrastado con el hecho de añadir otro factor, resta parsimonia al modelo.

#### *c. Matriz inicial de factores rotados*

El Anexo Ñ muestra la estructura óptima subyacente de los ítems en 5 factores. Esto es visible a través de los valores de las cargas factoriales que representan cómo contribuye cada ítem a cada uno de los factores recomendados. Se espera que, para que una variable tenga un aporte significativo a algún factor, cuente con una significancia mayor a 0.5. En caso, su contribución sea menor a este umbral en todos los factores, se evalúa la permanencia de este en el modelo.

### **5.1.2. Segunda y última rotación de factores**

#### *a. Análisis KMO y Prueba de esfericidad inicial*

Si bien todas las variables marcaban una relación positiva en al menos 4 de las 5 agrupaciones, se procedió a eliminar las subrayadas en plomo del Anexo Ñ al no contar con la suficiente significancia. A partir de ello, se volvió a realizar en análisis de KMO y esfericidad de Bartlett con los 22 ítems restantes.

Como se observa en el Anexo O, las pruebas resultantes muestran un KMO de 0.915 el cual es inferior al KMO inicial; pese a ello, continúa siendo cercano a 1 en gran medida. Asimismo, se obtiene una significancia de 0.000 en la prueba de esfericidad de Bartlett lo que rechaza la hipótesis nula. De esta forma, se valida el empleo del análisis factorial.

*b. Análisis de la varianza total explicada de segunda rotación*

A comparación del análisis inicial, el Anexo P muestra una cantidad óptima de 4 factores con los que se alcanza a explicar el 76.70% de la confianza inicial de los potenciales clientes en la *fintech* X- Cambio. Este valor es superior al 72.47% de la rotación inicial, por lo que la eliminación de las variables no significativas cumplió su propósito de optimizar la eficiencia del modelo. En otras palabras, es posible explicar más del fenómeno con menos elementos. Así el análisis plantea la eliminación de 2 factores, contrario a lo visto teóricamente por los autores presentes en el modelo estudiado en la presente investigación.

*c. Matriz inicial de factores rotados de segunda rotación*

Los resultados de la segunda rotación, visible en el Anexo Q, arrojaron, de 6 factores originales, la estructuración de 4 factores óptimos subyacentes. En cuanto a su composición, al igual que en la prueba anterior, los factores de Garantía estructural y Calidad de plataforma mantienen el íntegro de sus variables. Por su lado, la Calidad de la información coincide con el resultado del análisis anterior: se agrupan el íntegro de sus variables y se añade el elemento CSER\_2 de Calidad de servicio. En ese sentido, será necesario analizar y asignar una nueva denominación a este conjunto. Por último, se encuentra la agrupación de los elementos originarios del factor Reputación tanto en su contenido relacional como de la fuerza del vínculo. A este conjunto se le sumó la variable VENT\_VE2 del factor de Ventaja relativa en el plano económico, por lo que también se analizará su agrupación y denominación.

Cabe resaltar que, a nivel general, es posible afirmar que cada factor resultante cuenta con una buena contribución de sus ítems dado el nivel de sus cargas factoriales. Ello a excepción de la variable REPBB\_CR2 cuya carga factorial descendió a 0.454 a comparación del 0.740 que obtuvo anteriormente. Dado el criterio de significancia mayor a 0.5, se procedió a eliminar este factor y generar una tercera rotación. Los resultados de este análisis, observables en el Anexo R arrojaron un descenso en el KMO a 0.910 al igual que un incremento marginal de varianza total explicada en tan solo 0.46%. Asimismo, en la matriz de factores rotados, otro factor tuvo un descenso en su carga factorial siendo este REPBB\_CR1 de 0.517 anterior a 0.482. Dado que la discriminación de este elemento no contribuye significativamente a la optimización del modelo, se decidió que permanezca en la segunda rotación.

Tras lo mencionado anteriormente, el presente estudio concibe la segunda rotación como la estructura subyacente óptima del modelo. En este sentido, las composiciones resultantes serán analizadas y determinadas para evaluar la forma en la que los clientes de X-Cambio conciben la estructura de los factores generadores de confianza inicial.

## **5.2. Validez interna**

La validez interna se puede explicar a partir de la triangulación. La triangulación, consiste en utilizar al menos tres referencias que pueden conferir como la triangulación metodológica, teórica, de datos y de investigadores (Castro, 2010). En ese sentido, se inició con una búsqueda de fuente de investigación para la construcción del modelo inicial de confianza, asimismo, la triangulación de datos se da a partir de la obtención de esto de diversas fuentes de investigación como los especialistas, actores de la empresa, entre otros en diferentes momentos de tiempo; por última la triangulación metodológica se utilizó a partir del uso de diferentes técnicas para recoger información como las guías de encuestas y entrevistas.

## **5.3. Fiabilidad**

La fiabilidad hace referencia a la probabilidad de obtener los mismos resultados en caso se aplique el modelo en otro caso de estudio, de manera que es más fiable según su consistencia en las mediciones (Castro, 2010). En ese sentido, al ser un caso de estudio, se descarta la extrapolación de los resultados; debido a que el modelo es referencial específicamente al caso de estudio seleccionado el cual tiene características singulares y no es representativa para la cantidad de *fintech* que existen en Perú, por lo que al replicarlo es posible que los resultados difieran. Por otro lado, los modelos de confianza mantienen la particularidad de que necesitan de la adaptación del modelo para que sea factible a analizar, ello debido a diversos factores como las características de la empresa, de la cultura en la que se inserta, de los problemas estructurales de la población, entre otros.

## CAPÍTULO 4: ENTORNO *FINTECH*: PERÚ Y X-CAMBIO

La presente sección iniciará con el análisis de las macro tendencias y dinámicas del mercado a nivel tecnológico, social, político y tecnológico. Seguidamente se estudiarán a los principales actores del ecosistema *fintech*. Finalmente, el capítulo cierra con un acercamiento a X-Cambio y su modelo de negocio.

### 1. Dinámica del mercado que genera vulnerabilidad en la adopción *fintech*

En primer lugar, la regulación es un factor importante que limita o impulsa la adopción de *fintech*, lo cual se desarrolla de diversas formas según región y países, en ese sentido continentes como Europa y China mantienen leyes *Fintech* más consolidadas que América Latina. En Europa el país pionero de las leyes *Fintech* es Inglaterra, en el 2014 instauró un comité de Autoridad para la Conducta Financiera y *sandboxes*, espacio no controlado reglamentariamente para la generación de innovaciones, tecnología y finanzas de *startups*; asimismo, es el segundo país con mayor inversión en *Fintech* con 4.5 billones de dólares invertidos, de manera que cuenta con trece centros de tecnología financiera (Tech Nation, 2021). Asimismo, Colombia y México tienen leyes *fintech* sobre *crowdfunding* y pagos digitales; en ese sentido, Colombia tiene ventaja al instaurar un Grupo de Trabajo de Innovación Financiera y Tecnológica un fast track de licencias para *fintech*, con el fin de acortar el tiempo de concesión de licencias (Finnovating, 2019). En el caso de Chile y Perú existen proyectos de ley sobre servicios financieros digitales sobre todo acerca del *crowdfunding* (Silva, 2017). Pese a no contar con una ley estricta sobre *Fintech*, Perú demuestra avances en la incentivación de tecnologías, *fintech* y finanzas, como el Fondo de Capital para emprendimientos innovadores disponiendo de 70 millones de soles con el fin de cubrir la brecha de financiamiento de pymes (El Peruano, 2020). Asimismo, en el presente año 2021, se ha aprobado la ley que regula la cuenta documento nacional de identidad, es decir, todos los ciudadanos peruanos tienen una cuenta bancaria en el Banco de la Nación (El Peruano, 2021). Además de ello, se ha publicado el Reglamento del Sistema Nacional de Transformación Digital, el cual busca promover la digitalización de empresas y emprendimientos, del talento y gobierno digital; asimismo, el reglamento de modelos novedosos que busca regularizar las empresas que impartan bajo este modelo, así como el impulso de las pruebas piloto, además, se ha aprobado el reglamento para la gestión de la seguridad de la información y ciberseguridad y la promulgación de la política general de Gobierno 2021-2026 que ha colocado en agenda la transformación digital (Vodanovic Legal, 2021).

Por último, es necesario recalcar que los países de América Latina carecen de enfoque de proporcionalidad a los riesgos, en ese sentido, no difieren por función ni riesgo sistemático los bancos de las *Fintech*, por lo que limitan el funcionamiento de estas últimas, asimismo, la

regulación es necesaria, ya que insta a confianza en el mercado, permite la exoneración del IGV y no tienen tope de tasa de interés (Emprende UP, 2020).

En segundo lugar, el aspecto político representa un papel decisivo para el flujo de clientes y supervivencia de las *fintech*. A medida que las decisiones políticas influyen en el comportamiento del cliente y del mercado al ser transversales a toda industria. A partir de las últimas elecciones presidenciales celebradas en junio 2021, se han denunciado actos de corrupción e ilegitimidad, Asimismo, ante el presente gobierno de Pedro Castillo, la incertidumbre del futuro del país ha crecido, debido a la corriente izquierdista-comunista del candidato, estatización o nacionalización de los principales yacimientos mineros y empresas grandes en el Perú, asimismo, el cierre de las importaciones de material que pueda producir el Perú (Jurado Nacional de Elecciones, 2021). Ello afecta de manera directa a las *fintech*, debido a que genera desconfianza e inseguridad del mercado peruano, asimismo, en la categoría de remesas se ha incrementado a la compra del dólar. Por otro lado, durante la pandemia a nivel político se tomó la decisión de inmovilización obligatoria, de manera que la vertical cambio de divisas fue una de las más beneficiadas con ello, ante la imposibilidad de acudir a una casa de cambio, cambistas y/o bancos (Ernst & Young (EY), 2021) asimismo, otro ejemplo de ello fue el proyecto de ley del poder ejecutivo para modernizar la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros para promover la innovación y estabilidad financiera (SBS, 2021).

En tercer lugar, en aspecto económico existieron distintos factores que impulsaron y perjudicaron el desarrollo de las *fintech*. En primer lugar, la crisis financiera del 2008, ya que impulsó una mayor regulación en la banca y los procesos para el otorgamiento de créditos (Ocampo, 2009). En segundo lugar, un factor importante que influye en el desarrollo económico es la inclusión financiera, de manera que como país se posee un 43% de este indicador, asimismo, ha incrementado los créditos a las mypes en los grupos socioeconómicos menos pobres en 48,6% en empresas financieras especializadas en créditos mypes, a la misma vez poseen un 79,23% en empresas no especializadas en créditos mypes (SBS, 2019). Ello es una cifra relevante considerando que el tejido empresarial está compuesto por 96,5% de mypes, sin embargo, sólo aportan el 20% al PBI (Vodanovic Legal, 2019). Por otro lado, es importante resaltar que la inversión en *fintech* ha crecido un 30% en el último año, ello es relevante a medida que el gobierno está destinando recursos económicos a un sector creciente en el país (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). Lamentablemente, los esfuerzos se perjudican a partir de la devaluación del sol frente al dólar en 4,8%, caída más profunda en la historia peruana (Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2021). En ese sentido las *fintech* tienen una posición de ventaja y desventaja según la categoría, por ejemplo, en pagos y remesas, la compra de dólares es recurrente.

En cuarto lugar, a nivel social los hábitos de consumo han cambiado. Un factor causante del cambio es el denominado choque tecnológico, puesto que ha modificado el comportamiento y expectativas del cliente, en ese sentido, los seres se están convirtiendo en humanos digitales, al depender y confiar en la tecnología para administrar sus vidas (PwC, 2016b). Respecto al comportamiento, los clientes, sobre todo la generación *millennials*, están dispuestos a contribuir a negocios locales, asimismo, son menos leales con las marcas y más exigentes (PwC, 2019). En el caso de las expectativas, los clientes del actual siglo optan por alternativas de servicios y productos más personalizadas. Por otro lado, ocupamos el octavo lugar en inclusión financiera en América Latina (BBVA, 2016a). Por ello Perú se incluye en la lista de los 25 países prioritarios donde el Banco Mundial se concentra en aumentar el acceso a servicios y productos financieros (BID & Finnovista, 2018).

Por último, a nivel tecnológico, los avances en el territorio han tenido un buen desempeño a nivel América Latina. En nivel AL, Chile mantiene un 82,3% de su población con acceso a internet, seguido por Argentina con un 80%, México con 71% y Perú con 60% (Statista, 2022). Asimismo, se ha consolidado un 40% de crecimiento de *Fintech* en AL, mientras que en Perú ha crecido en 200% (Vodanovic Legal, 2019). Ello es consecuente con el nivel de crecimiento de *fintech* con más de 400% y un 75% de adopción *Fintech* en el país (Ernst & Young (EY), 2019).

## **2. Entorno *fintech***

Las *fintech* continúan siendo un fenómeno relativamente incipiente e innovador en el mercado peruano, pese a ello, su entorno denota un crecimiento exponencial. Por ello, con el propósito de identificar y delimitar sus principales ejes y actores. Ello se explica a partir de la tabla 8 y figura 5.

### **2.1. Emprendedores *fintech***

En el escenario peruano, suele ser al menos uno de los fundadores el que dota a la empresa de los conocimientos financieros necesarios para emprender dinámicas como el brindar un servicio de alto rendimiento al cliente, así como cumplir con las regulaciones y condiciones bancarias requeridas. Según la Cámara de comercio de Lima (2020), casi el 50% de las *fintech* peruanas posee fundadores pertenecientes a la generación X, entre el 35% y 40% pertenece a la generación XY o *millennial* y solo entre el 14% y 15% pertenecen al segmento *baby boomer*. Este dato coincide con lo destacado en el estudio de Palomino et al. (2019), donde se resalta que la generación X, caracterizada por contar experiencia previa en el sector financiero, ocupa aproximadamente la mitad de los puestos gerenciales en las *fintech* peruanas. Por último, según el estudio de la Asociación *Fintech* Perú (2020), la mitad de los fundadores de estos modelos de

negocio cuenta con una experiencia profesional igual o mayor a 15 años en el rubro financiero, lo que concuerda con los datos previamente expuestos.

## **2.2. El mercado de empresas *fintech***

Como se mencionó anteriormente, la oferta de *fintech* en el Perú ha crecido de forma exponencial, pasando de 24 empresas identificadas en el 2016 a 150 para el cierre del 2019 (Cámara de comercio de Lima (CLL), 2020), asimismo del 2020 al 2021 asciende el número a 168 *fintech* (Vodanovic Legal, 2021). Se estima que, para dicho año, el monto acumulado, producto de las distintas *fintech* del mercado, sumaría, aproximadamente, \$ 2,000 millones de dólares. Asimismo, el rubro de casas de cambio, pagos y préstamos comprendería, en estimado, el 60% del monto expuesto, siendo estos segmentos aquellos con mayor cantidad de emprendimientos en Perú (Ríos-Campos, Delgado, Cerna, Ramírez, & Acosta, 2021). En esta línea, Vodanovic Legal (2019) en el año de publicación de su estudio, identificó y categorizó ciento veinticinco empresas *fintech* de las cuales gran parte se concentra en el rubro de cambio de divisa, seguidos de pagos y transferencias. Actualmente, las verticales que lideran el mercado son pagos con un 20%, financiamiento con un 24% y cambio de divisas con un 18% (Vodanovic Legal, 2021). Posterior a estos, siguen los segmentos de gestión de finanzas empresariales y financiamiento participativo. (Anexo S).

De forma general, y como puede deducirse del crecimiento histórico, aproximadamente el 60% de *fintech* son empresas jóvenes con menos de 3 años en el mercado (Asociación *Fintech* Perú, 2020). Así, solo de 4% a 5% ha superado los 10 años. Por otro lado, existe una fuerte concentración de estos servicios financieros digitales en Lima siendo el ratio de hasta 90% del total de *fintech* las que están ubicadas en la capital (Asociación *Fintech* Perú, 2020; Ríos-Campos et al., 2021). Lo que se destaca de ellas es que, por lo mismo que son empresas jóvenes, se encuentran sumergidas en procesos de posicionamiento en el mercado y búsqueda de aliados estratégicos (Ríos-Campos et al., 2021). Asimismo, de entre 40 empresas *fintech* encuestadas por la Asociación *Fintech* Perú (2020), el 73.9% tiene como principal base tecnológica el uso de plataformas web, seguido de las aplicaciones móviles (13%) y la inteligencia artificial aún incipiente (12%).

Sobre este último punto, María Laura Cuya (2017), ex presidenta de la Asociación de *fintech* Perú, destaca en su escrito la importancia del uso de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y *machine learning* como críticas para el desarrollo de soluciones financieras ágiles y escalables que les permitan a las *fintech* extenderse a una mayor cantidad de clientes desatendidos. Por otro lado, Diemers et al. (2015) establecen el acceso a capital como un recurso fundamental para el crecimiento. En Perú, se identifica a la obtención de fondos como

uno de los principales obstáculos para el desarrollo de estas innovadoras empresas. Este financiamiento suele proceder de 3 fuentes: los ahorros y préstamos de los fundadores, inversiones de cercanos a estos últimos como familiares, amigos o terceros, llamados inversionistas ángeles (FFF) o mediante *crowdfunding* e incubadoras (Vodanovic Legal, 2019).

### **2.3. Clientes de los emprendimientos *Fintech***

Según Benito Cárdenas & Pérez Chuquruna (2020) en Perú, las *fintech* abocan sus operaciones a mercados de generaciones más jóvenes y a públicos tanto excluidos como desatendidos por la banca tradicional. En ambos segmentos, las *fintech* buscan brindar alternativas con mayor especialización que los servicios financieros tradicionales. En el caso peruano, alrededor del 70% de la población no está bancarizada, lo que implica un amplio mercado potencial para las *Fintech* (Cámara de comercio de Lima, 2020). Y, de hecho, dos tercios de las *fintech* operativas en Perú se encuentran enfocadas a atender esta demanda (Vodanovic Legal, 2019). Es por este motivo que existen expectativas respecto a la tendencia incremental de las *Fintech* y su efecto en la inclusión financiera que, en Perú, viene siendo un asunto que, en cooperación, tanto el ámbito privado como pública buscan aminorar (Carballo & Dalle-Nogare, 2019; Cuya, 2017).

Dentro de la estructura del mercado peruano desatendido por la banca tradicional se encuentra un actor con gran impacto tanto en la oferta laboral como en el sostenimiento económico de múltiples hogares: las pequeñas y medianas empresas (pymes). El sector formal de estas entidades ha empleado el 59,6% de la PEA (población económicamente activa) ocupada así participado en el 30,7% del valor agregado nacional en el 2016 y comprendido alrededor del 30% del PBI (Ministerio de la Producción, 2018). Por estos motivos, se identifican a estos emprendimientos como un público interesante para las *fintech* peruanas en tanto es posible ofrecerles soluciones de financiamiento atractivas para el desarrollo de sus negocios (Vodanovic Legal, 2019). Este hecho, a su vez, se replica a nivel Latinoamérica, donde Finnovista Radar identificó que el 40% de las *fintech* buscan atender a este mercado desatendido (Vodanovic Legal, 2019).

Respecto al cliente *retail*, la mayoría de estos son clientes son compartidos con el sector financiero tradicional. El 70% de los clientes exclusivos de *fintech* tienen menos de 35 años, mientras que los clientes compartidos con el sector financiero en su mayoría tienen menos de 45 años, asimismo, el estudio de TransUnion (2021) concluye que los clientes compartidos suelen tener mayor experiencia crediticia y mayores ingresos que los clientes exclusivos de las *fintechs*. Por último categoriza al perfil del cliente potencial *fintech* en el sector financiero como hombres y

mujeres menores a 45 años, con una situación laboral dependiente que obtiene menos o igual de 3 salarios mínimo legal mensual.

## **2.4. Soporte y mentoría**

A nivel latinoamericano, una de estas grandes agrupaciones es Finnovating que, a partir de su colaboración con el Banco Iberoamericano del Desarrollo (BID) brinda reportes sobre el estado del sector, así como conglomeran a las *fintech* operativas de la zona (Benito Cárdenas & Pérez Chuquruna, 2020). El caso peruano no es la excepción, por lo que se destaca el contacto con otras *fintech* e instituciones relacionadas

En el caso peruano, está la Asociación *Fintech* del Perú, una organización que tiene como miembros un estimado de 80 *fintech* peruanas (Benito Cárdenas & Pérez Chuquruna, 2020). Su misión es fomentar una agenda que incluye la colaboración y creación de espacios que permitan esparcir el conocimiento sobre las *fintech* así como potenciar la construcción de un ecosistema robusto e innovador basado en principios confiables y seguros (Asociación *Fintech* del Perú, 2021). Por otro lado, se encuentra Emprende UP, centro de emprendimiento e innovación de la Universidad del Pacífico que busca potenciar e impulsar nuevas iniciativas de emprendimiento que fomenten la innovación mediante capacitaciones y proyectos de difusión. En esta línea, realizan anualmente el Lima *Fintech* Forum, evento que reúne a los principales actores y stakeholders de la escena *fintech* tanto a nivel regional como internacional con el fin de compartir sinergias y dar conocer a las *fintech* peruanas como socios estratégicos del sector financiero (Asbanc, 2017). El ámbito público también ha jugado también un rol importante como incubadora de proyectos innovadores mediante el concurso StartUp Perú, organizado por el Ministerio de la Producción. En este se presenta diversidad de iniciativas que, mediante capacitación, compiten en presentar planes de negocio con potencial de crecimiento que les permitan recibir fondos de inversiones para impulsar sus proyectos. Además de estos, cada vez se consolida una mayor cantidad de organizaciones destinadas a promover iniciativas como las de mercado *fintech*, entre las más destacadas se encuentran las mencionadas junto con BioIncub, CIDE-PUCP, Endeavor Perú, UTEC Ventures, entre otras (Benito Cárdenas & Pérez Chuquruna, 2020).

## **2.5. Gobierno**

Actualmente, la regulación del ecosistema *Fintech* se realiza de forma selectiva. En otras palabras, no existe una normativa general específica para las *fintech*; sino que se aplican normas vigentes del mercado según si el modelo de negocio y las operaciones que involucre así lo requieren (Vodavonic 2018). En este sentido, existen una serie de regulaciones no específicas

que, efectivamente, permiten, en un primer nivel, regularizar las actividades *Fintech* las cuales se resumen en la Tabla 7.

Autores resaltan la necesidad de las *fintech* de generar confianza. Wang et al. (2019) señala que la desconfianza se genera a partir de ofrecer alternativas innovadoras, con baja seguridad y regulación de manera que es necesario generar confianza en el servicio y el entorno, sobre todo porque las *fintech* nacen de la vertiente financiera, lo cual implica riesgos innatos. Asimismo, ante la falta de regulación específica, la preocupación más significativa nace del procesamiento, transmisión y gestión de data personal (Stewart & Jürjens, 2018).

**Tabla 7: Normativa aplicada a la industria *fintech***

| Normativa aplicada a la industria <i>fintech</i>                       |  |
|--|--|
| Normativa aplicada de forma transversal a todos los modelos de negocio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código civil</li> <li>• Medios de pago (Decreto Supremo N 150-2007-EF)</li> <li>• Datos personales (Ley N 29733 y su Reglamento - Salvaguardar la confidencialidad de la información)</li> <li>• Protección al Consumidor (Ley N 29571 - Idoneidad e información)</li> <li>• Normativa Tributaria (Ley de Impuesto a la renta, ley del impuesto General a las Ventas (IGV))</li> </ul>  |
| Normativa específica para actividades reservadas                       | <p>De ser el caso, la empresa debe cumplir los requerimientos emitidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP sin perjuicio de la Normativa General antes señalada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factoring (Resolución SBS N 4358-2015 y otras normas del sistema financiero)</li> <li>• Dinero Electrónico: (Ley N 29985 y su respectivo Reglamento, Resolución SBS N 6283-2013, Resolución SBS N 6284-2013, entre otros)</li> </ul>   |
| Normativa específica por particularidad de modelo de negocio           | <p>Las siguientes disposiciones son aplicables dependiendo del negocio. Este, además, deberá cumplir con la Normativa General.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa PLAFT (Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo): Obligación para los "sujetos obligados" según ley, lo que incluye <i>fintech</i> en el rubro de divisas.</li> <li>• Registro SBS: Obligatorio previo a inicio de actividades por parte de empresas de tipo préstamo y casas de cambio online (Resolución SBS N 6338-2012)</li> <li>• Límites a las tasas de interés: Circular 021-2007-BCRP</li> </ul> |

Adaptado de Vodavonic Legal (2019).

Según informa la Cámara de Comercio de Lima (2020), en el 2020 se aprobó el decreto de urgencia N° 013- 2020 cuyo objetivo consiste en promover el financiamiento de las pyme, emprendimientos y startups. Sin embargo, aún existen diferentes aristas que regular como; por ejemplo, el hecho de que operaciones financieras de la banca tradicional no se encuentren afectadas al IGV, mientras que, las operaciones *fintech*, si son materia de la misma regulación.

## 2.6. Instituciones financieras

En el escenario peruano, las bases para la cooperación entre ambas organizaciones están siendo sentadas e incentivadas por muchos de los actores mencionados, por lo que continúan siendo incipientes. Al respecto, la encuesta realizada por Vodavonic Legal (2019) al 75% de entidades representativas del entorno financiero peruano reveló que estos perciben la relación con las *fintech* un 50% potencial colaboración y otro 50% tanto colaboración como competencia. Asimismo, 83.3% de estas organizaciones han tenido contacto con las *fintech* y consideran que existen espacios de cooperación, principalmente, en temas de experiencia usuario y *onboarding* de productos. Por ello, si bien se percibe cierta relación de competencia, el fenómeno se direcciona a una relación de cooperación y sinergia con expectativas de innovación y avance del sistema financiero peruano (Cuya, 2017). Debe mencionarse que, con el fin de que se continúe por esta ruta, será necesario derribar barreras como la falta de regulaciones específicas para las *Fintech*, principalmente, en cuanto a lavado de activos y protección del consumidor (Vodanovic Legal, 2019).

De entre las alianzas relevantes para el presente estudio se encuentra la de la casa de cambio Coco y Lucas con el Banco de Crédito (BCP). Esta *fintech*, en línea con las demás empresas cambiarias digitales del país, se desenvuelve mediante una plataforma web en la que destaca brindar el servicio de cambio de divisas, principalmente, para los usuarios de este banco. De igual forma, se encuentra la colaboración de Kambista, *fintech* de cambio de divisas, con el banco Interbank. De esta forma, la plataforma de este emprendimiento está habilitada para la creación de cuentas digitales en el mencionado banco. Ambas colaboraciones destacan, dado que estas alianzas potencian el crecimiento de estas *fintech* así como representa un respaldo y seguridad en cuanto a la confiabilidad de sus operaciones.

En conclusión, el escenario *fintech* peruano actual se compone por una serie de empresas jóvenes que, si bien experimentan un rápido crecimiento, continúan lidiando con el ganar el reconocimiento del mercado que les permita tanto ser visualizadas como inversiones sólidas, así como alternativas confiables para el público al que apuntan. Se destaca que las *fintech* se caracterizan por enfocarse en los requerimientos de un público habitualmente excluido del sistema financiero tradicional, por lo que su clientela potencial no se encuentra familiarizada con prácticas relacionadas a la banca o, en muchos casos, poseen cierta desconfianza ante estos mecanismos. Además, este crecimiento se potencia a partir de la mayor incorporación tecnológica en sus negocios, lo cual aún está en niveles iniciales al ser las plataformas su principal medio de interacción con el cliente que, como se verá en la siguiente sección, así como las *fintech*, se encuentra en etapas tempranas de adopción y aceptación de procesos que involucren mayor

digitalización. A nivel relacional las *fintech* brindan productos y servicios financieros no tradicionales en el mercado, la creación y continuidad del negocio se encuentra supeditado a los factores legales, económicos, políticos, tecnológicos y sociales que influyen en la creación de barreras o impulso del mercado a través de diversos actores; los principales actores son el emprendedor, el cliente que puede ser *retail* o empresa, las instituciones financieras que actualmente mantiene un sistema de cooperación con las *fintechs* clave para el posicionamiento de las *fintech* y promover un ambiente de seguridad, confianza y dinamismo; asimismo, el gobierno a partir de la creación o no de leyes para impulsar el mercado y el soporte a través de entidades que promueven espacios para el funcionamiento y consolidación del mercado *fintech*. Esto corresponde a un ecosistema *fintech* que se encuentra en una etapa temprana que cuenta con aristas que necesitan ser implementadas para continuar con dicha expansión. En comparación con otros países latinoamericanos, se presenta ciertos retrasos relacionados con la escasa cultura digital, déficits de conectividad, marco regulatorio y problemas de bancarización que se detallarán en la siguiente sección (Palomino et al., 2019). A pesar de ello, se estima que el ecosistema peruano posee un amplio potencial de crecimiento, lo que es atractivo para diversos inversionistas (Vodanovic Legal, 2019). De esta forma, el campo peruano, si bien carece de elementos que permitan generar una mayor confianza y crecimiento en la adopción de estas por parte del consumidor, posee actores involucrados activamente con favorecer estas debilidades e incrementar sus fortalezas. (Ver Figura 5 y Tabla 8)

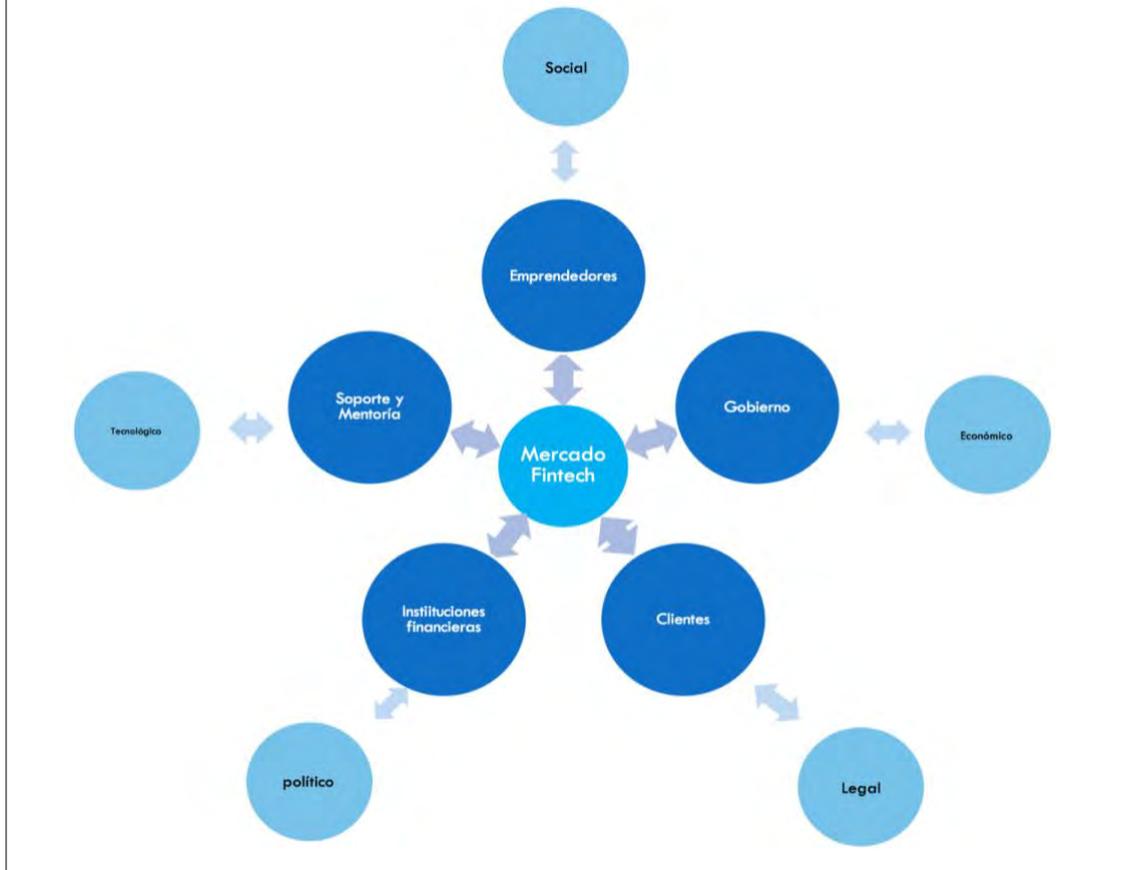
**Tabla 8: Componentes del entorno *fintech***

| Componentes del entorno <i>fintech</i>  |  |
|---|--|
| <b>Mercado <i>fintech</i></b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen 168 <i>fintech</i> al cierre del 2021</li> <li>• Las verticales que lideran el mercado son pagos con un 20%, financiamiento con un 24% y cambio de divisas con un 18%</li> <li>• El 60% de <i>fintech</i> son empresas jóvenes con menos de 3 años en el mercado</li> <li>• El 73.9% de las <i>fintech</i> tiene como principal base tecnológica el uso de plataformas web, seguido de las aplicaciones móviles (13%) y la inteligencia artificial aún incipiente (12%).</li> <li>• El financiamiento de las <i>fintech</i> proviene generalmente de 3 fuentes: Los ahorros y préstamos de los fundadores, inversiones de cercanos a estos últimos como familiares, amigos o terceros, llamados inversionistas ángeles (FFF) o mediante <i>crowdfunding</i> e incubadoras</li> </ul> |  |
| <b>Factores externos - Índole macro</b>   |  |
| Legal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley que regula la cuenta documento nacional de identidad</li> <li>• El Fondo de Capital para emprendimientos innovadores</li> <li>• Reglamento del Sistema Nacional de Transformación Digital</li> <li>• Política General de Gobierno 2021-2026, incluye transformación digital</li> <li>• Reglamento de modelos novedosos</li> <li>• Reglamento para la Gestión de la Seguridad de la Información y la Ciberseguridad</li> </ul> |

**Tabla 8: Componentes del entorno *fintech* (Continuación)**

| <b>Factores externos - Índole macro</b> |   |
|---|---|
| Económico                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularización de la banca</li> <li>• Inclusión financiera</li> <li>• Otorgamiento de créditos a la pequeña y mediana empresa</li> <li>• Inversión en <i>startups</i></li> <li>• Devaluación del sol frente al dólar</li> </ul>  |
| Político                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre ante la toma de decisiones del presente mandato</li> <li>• Inestabilidad política</li> </ul>   |
| Tecnológico                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en <i>startups</i></li> <li>• Acceso a internet</li> <li>• Adopción de <i>fintech</i> y modelos novedosos</li> <li>• Avances a nivel tecnológico</li> </ul>  |
| Social                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el comportamiento del cliente: Menos leales y más exigentes</li> <li>• Expectativas del cliente : Personalización</li> <li>• Aparición Humanos digitales</li> </ul>   |
| <b>Entorno <i>fintech</i></b>           |   |
| Emprendedores                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 50% de las <i>fintech</i> peruanas posee fundadores pertenecientes a la generación X, entre el 35% y 40%</li> <li>• La mitad de los fundadores de estos modelos de negocio cuenta con una experiencia profesional igual o mayor a 15 años en el rubro financiero</li> </ul>   |
| Gobierno                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de normativa específica para las <i>fintech</i>, por ello se rigen por: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Normativa aplicada de forma trasversal a todos los modelos de negocio</li> <li>○ Normativa específica para actividades reservadas</li> <li>○ Normativa específica por particularidad de modelo de negocio</li> </ul> </li> </ul>   |
| Soporte y mentoría                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación <i>Fintech</i> del Perú, su principal objetivo es fomentar una agenda que incluye la colaboración y creación de espacios que permitan esparcir el conocimiento sobre las <i>fintech</i>.</li> <li>• Emprende UP, centro de emprendimiento e innovación de la Universidad del Pacífico que busca potenciar e impulsar nuevas iniciativas de emprendimiento.</li> <li>• Incubadoras: Mediante capacitación, compiten en presentar planes de negocio con potencial de crecimiento que les permitan recibir fondos de inversiones para impulsar sus proyectos.</li> </ul> |
| Instituciones financieras               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 83.3% de estas organizaciones han tenido contacto con las <i>fintech</i>.</li> <li>• Entorno de cooperación en el país, sinergia con expectativas de innovación y avance del sistema financiero peruano.</li> <li>•</li> </ul>  |
| Clientes                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usualmente dirigida a públicos tanto excluidos como desatendidos por la banca tradicional.</li> <li>• Dirigida a sector <i>Retail</i> y empresas.</li> <li>• La mayoría de clientes son compartidos con el sector financiero tradicional.</li> <li>• Perfil general: Hombres y mujeres menores a 45 años, con una situación laboral dependiente que obtiene menos o igual de 3 salarios mínimo legal mensual.</li> </ul>   |

**Figura 5: Relación de los componentes del entorno *fintech***



### 3. Factores externos que afectan la confianza en el entorno *Fintech*

Lo expuesto en las secciones anteriores brinda nociones sobre los factores que, en el ecosistema *fintech*, influyen en la generación de confianza inicial. Por este motivo, en base a lo previamente desarrollado, se ha elaborado la siguiente tabla que condensa y sintetiza los efectos en la confianza inicial de la informalidad, falta de bancarización, falta de regulación y baja conectividad (ver Tabla 8).

**Tabla 9: Factor del entorno y la afectación de la confianza**

| Factor del entorno y la afectación a la confianza |  |
|---|--|
| Informalidad                                      | La informalidad es una barrera para el establecimiento de una relación y confianza entre los clientes y las <i>fintech</i> debido a que genera que se carezca de información del comportamiento de consumo de los potenciales clientes, lo que dificulta la creación de productos ajustados sus necesidades particulares. La magnitud del índice de informalidad revela un fuerte rechazo hacia el marco normativo que agobia a las empresas formales, temor hacia entidades envueltas en este escenario y desconocimiento de prácticas reguladas como el empleo habitual de la banca tradicional. Todo ello representa una fuerte barrera para las <i>Fintech</i> en su búsqueda de posicionamiento en una relación y operatividad fluida con gran parte del mercado peruano. |
| No bancarizado                                    | Si bien la visión optimista de la labor de las <i>Fintech</i> se relaciona con su aporte a una mayor bancarización, el alto índice de este se constituye tanto como una oportunidad, así como una constante barrera para que se tienen que formular y cooperar para superar. En relación con el objeto de estudio de la presente investigación, la falta de bancarización es una muestra del rechazo y desconfianza que existe ante el sistema financiero. Así, las <i>fintech</i> peruanas tienen que lidiar con una mayor aversión presente en la población y el objetivo de demostrar su utilidad por encima de prácticas financieras tradicionales.  |
| Problemas de regulación y seguridad               | La ausencia de regulación, la falta de regulación específica para todas las categorías <i>fintech</i> y la desproporcionalidad respecto al sistema de riesgos evita el desarrollo de estas. La regulación es un factor clava para generar confianza en el consumidor y generar la creencia de realizar transacciones en un ambiente seguro por el proveedor y las garantías estructurales como un ente supervisor. La falta de estas trae como consecuencia la desconfianza e incertidumbre hacia las <i>fintech</i> , por lo tanto, una menor acogida a la modalidad del negocio.   |
| Baja conectividad                                 | La conectividad en términos de acceso a internet y aparatos tecnológicos como celulares, laptops, computadoras son necesarias para realizar las transacciones financieras con éxito. La ausencia de estas permite ampliar la brecha tecnológica existente en el sector, de manera que se incumple con el motivo principal que cumplen las <i>fintech</i> , el cual es aumentar la accesibilidad al sistema financiero.   |

#### 4. Perfil organizacional: *Fintech X-Cambio*

De entre los distintos rubros de las *fintech*, destacan aquellas dedicadas al cambio de divisas, en tanto es la vertical con mayor crecimiento en número de empresas (Vodanovic Legal, 2021). Estas surgen a partir de dos elementos. En primer lugar, el hecho de que 30% del mercado peruano se encuentra dolarizado (Cámara de comercio de Lima, 2020). En segundo lugar, a la presencia de una necesidad insatisfecha en las operaciones de cambio de dólares que, mediante entidades bancarias, resultaba en costos y tipo de cambios elevados y, mediante los cambistas en las calles, se encontraba plagado de inseguridad (Cámara de comercio de Lima, 2020). A partir de esta situación, las *fintech* dedicadas al cambio de divisas surgen como una alternativa que compite ofreciendo en el mercado un precio o tipo de cambio competitivo mediante procesos seguros y rápidos

La operativa de estas organizaciones se caracterizan por llevarse a cabo íntegramente por medios digitales. Así, la interacción con los clientes se da por medio, principalmente, de una plataforma web, redes sociales o asistencia al cliente por llamada o mensajería. En estas, se ofrece información sobre el tipo de cambio, la tendencia y cualquier asistencia requerida para efectuar el cambio de moneda. Asimismo, las plataformas de cambio suelen contar con un convertidor de moneda que arroja los montos equivalentes de la operación según el precio vigente. Debe añadirse que este último se actualiza de forma constante reflejando las fluctuaciones de la cotización del dólar en mercado, facilidad brindada por el entorno digital (Cámara de comercio de Lima, 2020). Para empezar a operar, se requiere que el potencial cliente se cree una cuenta que recopile datos su nombre, DNI, correo y, sobre todo, cuentas bancarias de su propiedad para los depósitos respectivos de moneda. Debe añadirse que el flujo de la operación, en casi todas las *fintech* de cambio de divisas, inicia con la cotización y depósito inicial del cliente en la cuenta de la empresa para, una vez validado el abono, hacer la entrega de la contra moneda en la cuenta que indique.

A partir de la descripción brindada, se visualiza que, por la forma del negocio, la confianza inicial es especialmente fundamental en este tipo de *fintech*, ya que demandan datos personales importantes del cliente, interacciones únicamente digitales, vulnerabilidad hacia información asimétrica y riesgos financieros ante el temor de pérdidas monetarias. En evidencia, estudios locales muestran que las *fintech* peruanas reconocen la necesidad de fomentar la confianza para lograr crecer en el escenario antes descrito (ESAN). En efecto, la entrevista realizada por la Cámara de Comercio de Lima a la *fintech Dollar House* revela que la confianza de los usuarios es un elemento que, efectivamente, permite el dinamismo del negocio (Cámara de comercio de Lima, 2020). Es en esta línea que surge la *fintech X-Cambio*, sujeto de estudio de la presente investigación, cuya propuesta de valor se enfoca en ofrecer al cliente transacciones de

confianza inicial basadas en la rapidez y seguridad (V.H. Tardillo, comunicación personal, 28 de setiembre de 2021).

#### **4.1. Business Model de X-Cambio**

X-Cambio es una fintech presente en el mercado desde marzo del 2020; es decir, es una empresa joven que ha denotado un rápido crecimiento en su sector. Sus servicios consisten en las transacciones de cambio de dólares americanos, tanto en su venta como en la compra, acompañado de un tipo de cambio competitivo en un ambiente digital seguro y rápido. De forma similar a otras fintech de cambio de divisas, la operativa se concentra en una plataforma. En este pueden encontrarse procesos como la creación de un nuevo usuario, requisito para poder operar; el escritorio del cliente, espacio para el usuario registrado donde ve el historial de operaciones, datos personales y opiniones; el ingreso de una solicitud de cambio de divisas y otras ventanas informativas sobre el negocio, la política y términos del servicio. Asimismo, la empresa emplea un soporte en Whats App para resolver cualquier duda de los interesados.

En cuanto a recursos y actividades, la empresa cuenta con un sistema de información que permite atender, controlar y medir los requerimientos del negocio. Además, emprende actividades relacionadas a la gestión comercial, de canales, innovación y marketing impulsado por un equipo de 7 miembros. Siendo una pequeña empresa, cuenta con diversas alianzas con grupos como la Asociación de Fintech, la Cámara de Comercio de Lima entre otros. El motivo detrás de ello es una búsqueda de rápido crecimiento y credibilidad, en tanto pertenecer a estas asaciones brinda un mayor acceso a grupos de potenciales clientes empresariales o naturales (M.A. Bohorquez, comunicación personal, 16 de diciembre de 2021). Por último, en la Figura 5 pueden apreciarse los costos relacionados a actividades que soportan los recursos y otras tercerizaciones requeridas para la continuidad y crecimiento del negocio, como la contabilidad y ciertas asesorías a nivel de marketing (V.H. Tardillo, comunicación personal, 28 de setiembre de 2021).

En tanto el propósito de la investigación recae en conocer la estructura de los factores generadores de confianza inicial en el potencial cliente, las aristas de segmento y la descripción de la operativa serán abordados a profundidad a continuación.

**Figura 6: Business Model Canvas de X-Cambio**

| Asociaciones  | Actividades              | Propuesta de valor   | Relaciones   | Segmentos  |  |
|---|--------------------------|--|--|--|--|
| BNI   | Gestión comercial        | Brindar servicio de cambio de dólares a un precio competitivo, en un ambiente seguro, con un servicio de calidad y al alcance de todos | Funcionario de atención  | Segmento 1: Digitales milennialls o Generación X con experiencia comprando en apps de cambio       |  |
| Asociación de Fintech   | Gestión de operaciones   |  | Presentaciones en BNI  |  |  |
| CCL   | Gestión de canales       |  | A través de comunidades  |  |  |
| Grupo Imagen  | Gestión de la Innovación |  | Empresas u organizaciones interesadas en beneficiar a sus clientes | Segmento 2: Empresas medianas, pymes y mypes que buscan otra opción distinta al banco              |  |
| Intcomex  | Marketing                |  |  | Segmento 3: Personas que operan en la calle o casas de cambio físicas con poca experiencia digital |  |
| Recursos  |                          |  |  | Canales  |  |
| Personas: Ejecutivos de venta y operaciones                         |                          |  | Plataforma web   | Spreed de operaciones  |  |
| Tecnología: Sistemas de información                                 |                          |  | Whats app  |  |  |
|   |                          |  | Kasnet   |  |  |
| Estructura de costos  |                          |  | Fuentes de ingresos  |  |  |
| Fijos: Remuneraciones, Marketing, Contabilidad, Office 365, Hosting |                          |  |  |  |  |
| Variables: Actualizaciones en la plataforma                         |                          |  |  |  |  |

#### 4.2. Proceso de compra del potencial cliente de X-Cambio

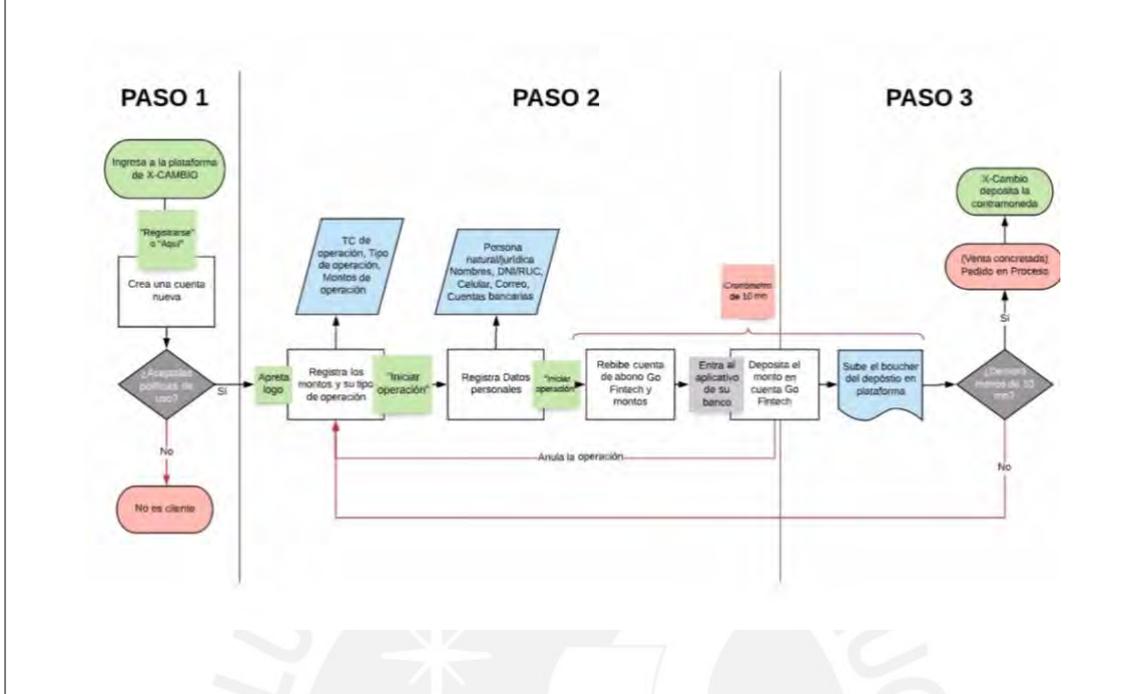
A grandes rasgos, para realizar una operación en X-Cambio son necesarios tres pasos; el registro, la cotización y la entrega de la moneda (Figura 7). En primer lugar, y como se ha mencionado anteriormente, es necesario acceder a la plataforma y crear una cuenta. La plataforma no es un aplicativo, sino una página web; en otras palabras, el acceso se da mediante cualquier buscador de internet. En ese sentido, la experiencia del cliente inicia buscando [www.x-cambio.com](http://www.x-cambio.com) y requiriendo un usuario en la misma página principal mediante el ingreso de un correo y contraseña de su preferencia. Posterior al registro de esto dos datos, el usuario cuenta con una página personal de historial de operaciones y se encuentra habilitado para registrar cualquier operación.

En segundo lugar, el potencial cliente inicia la cotización registrando los montos que desee cambiar. En esta sección dentro de la página principal, el potencial cliente puede observar el tipo de cambio vigente y, por ende, el cambio equivalente que le corresponda según la cantidad de dólares a soles o viceversa que esté cambiando. Posterior a ello, aparece en pantalla un espacio para el llenado de datos como los nombres, DNI y, sobre todo, la cuenta bancaria donde el cliente quiere recibir la moneda que compra. De estar de acuerdo y haber llenado correctamente la sección anterior, se continúa apretando el botón de “Iniciar operación”. Con este último, la plataforma indicará la cuenta bancaria de X-Cambio, cuanto debe depositar y exigirá el voucher que compruebe este abono. Debe destacarse que, en caso de que el cliente no cumpla con estos últimos 3 requerimientos dentro de los 10 minutos brindados, la operación pasa automáticamente a anularse. Por ende, una venta se concreta en cuanto el cliente hace el depósito, ya que ello inscribe la operación a ser atendida.

Por último, una vez generado el *ticket* de venta, el equipo y sistema de X-Cambio se encargan de hacer el abono de la contra moneda a la cuenta indicada del cliente. Una vez realizado, la plataforma manda una alerta al correo del cliente para comunicar que el monto ya está en su cuenta. Estos correos confirmatorios también se emiten a la hora de registrar un pedido y crearse una cuenta.

En relación con la confianza inicial, la experiencia brindada por X-Cambio permite al potencial cliente conocer gran parte de su operativa antes de concretar una venta teniendo la opción de abandonar o anular la operación en caso no deposite. En otras palabras, el interesado tiene los recursos y medios para evaluar ciertos atributos que considere importantes para confiar o no en la empresa (Figura 8). Asimismo, la misma naturaleza del mercado de divisas así lo permite en tanto cualquier persona puede consultar y cotizar sin la necesidad de operar. En efecto, esta actividad suele ser una práctica común de los potenciales clientes que la empresa debe aprovechar con una buena atención con el fin de ganar la confianza y posterior relación con el nuevo cliente (M.A. Bohorquez, comunicación personal, 16 de diciembre de 2021). En pocas palabras, las etapas comprendidas por la confianza inicial en X-Cambio cuentan con información crítica para la percepción de confianza del cliente potencial.

**Figura 7: Proceso de compra del potencial cliente de X-Cambio**



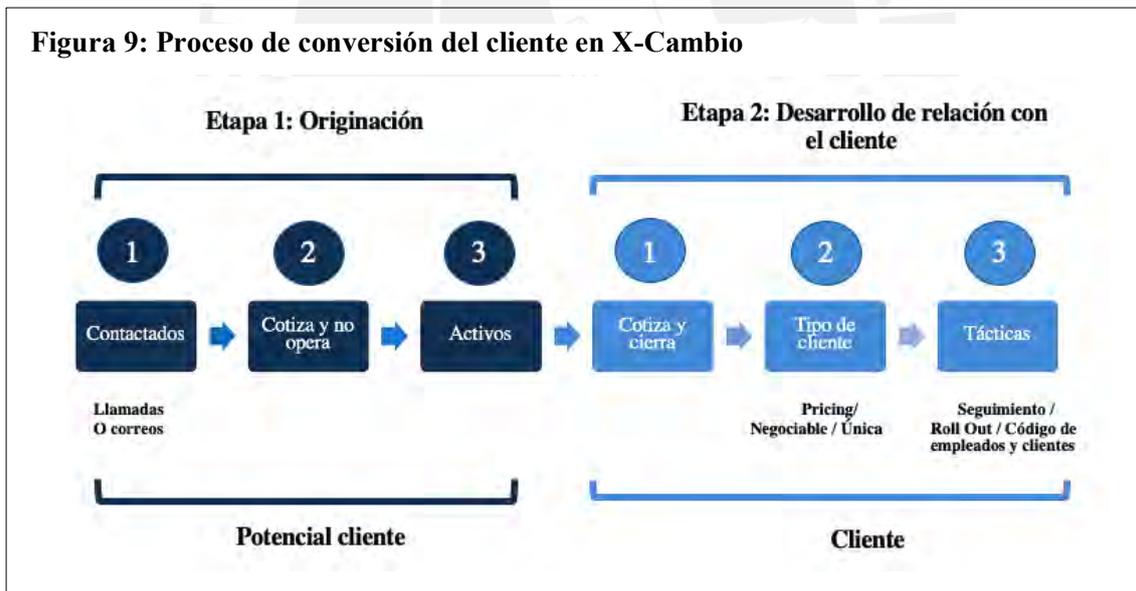
**Figura 8: Preguntas de cuestionario en el proceso de compra del potencial cliente de X-Cambio**

| Proceso                           | Atributos a evaluar     |  |  |   |
|-----------------------------------|-------------------------|--|--|---|
|                                   | Factor                  | Variable   | Explicación  |   |
| PASO 1 Crear una cuenta           | Reputación              | Boca a boca - Contenido relación   | El llegar a www.x-cambio.com puede ser producto de una referencial, recomendación o invitación mediante redes sociales o contacto directo de la empresa  |   |
|                                   |                         | Boca a boca - Fuerza del vínculo   |  |   |
|                                   | Calidad de información  | Relevancia   | Desde la página principal, el cliente puede evaluar la información que se le brinda sobre el proceso a seguir, el tipo de cambio, pronóstico de la tendencia, horarios de atención de la fintech, bancos empleados, alianzas y entes reguladores |   |
|                                   |                         | Suficiencia  |  |   |
| Calidad de plataforma             | Precisión               |  |  |   |
|                                   | Actualizada             |  |  |   |
|                                   | Visualmente atractiva   | Al ser la primera impresión de la plataforma, el potencial cliente puede navegar en las pestañas de la misma, observar el diseño y fluidez de la página. Asimismo, puede evaluar la facilidad de usarla desde laptop o celular |  |   |
| Garantías estructurales           | Seguridad y Privacidad  | Facilidad de uso   | En la página principal, el potencial cliente puede observar el logo de la entidad reguladora. Asimismo, puede leer los términos y condiciones de la creación y operatividad del usuario  |   |
|                                   |                         | Velocidad de Acceso  |  |   |
| PASO 2 Registro de montos y datos | Calidad de plataforma   | Navegación   | El potencial cliente puede continuar viendo el diseño y formatos de su agrado, así como la carga rápida de los elementos de esta sección   |   |
|                                   |                         | Confidencialidad   | En el registro de sus datos y montos, el potencial usuario puede evaluar la calidad del proceso, indicaciones, grado de personalización y capacidad de respuesta de la página ante dudas, ya que cuenta con la opción de consultar a Whats app   |   |
|                                   |                         | Prontitud  |  |   |
|                                   |                         | Garantía percibida   |  |   |
|                                   | Calidad de información  | Personalización  |  |   |
|                                   |                         | Relevancia   | Las indicaciones para registrar la operación son claras y entendibles. Asimismo, se explica las limitaciones del servicio u otras condiciones  |   |
|                                   |                         | Suficiencia  |  |   |
|                                   | Garantías estructurales | Seguridad y Privacidad   | Precisión  | En la página principal, el potencial cliente puede observar el logo de la entidad reguladora. Asimismo, puede leer los términos y condiciones de la creación y operatividad del usuario |
|                                   |                         |  | Actualizada  |   |
|                                   | Ventaja relativa        | Ventaja económica  | Ventaja económica  | Se puede comprar y evaluar el tipo de cambio vigente en plataforma contra otras alternativas. La misma página muestra esta comparación y el ahorro potencial.                           |
| Ventaja de conveniencia           |                         |  | El cliente puede evaluar si las solicitudes de información del procesos son engorrosos o le permiten ahorrar tiempo.   |   |
| PASO 3 Abono de la contra moneda  |                         |  |  |   |

### 4.3. Perfil del cliente de X-Cambio

Es de carácter importante para la presente investigación explicar el proceso de compra del potencial cliente, en ese sentido, es necesario considerar que el potencial cliente es catalogado como cliente al realizar su primera transacción de manera exitosa, antes de ello es catalogado como potencial cliente, ya que existe la posibilidad que abandone el proceso antes de realizar la transacción, en ese sentido, la confianza inicial se enmarca en los mismos parámetros de tiempo previos a la transacción.

Según la línea de conversión de cliente de la Figura 9, un usuario no es catalogado como cliente hasta que no concluya su primera transacción de manera exitosa. Esto implica que continuará siendo un potencial cliente hasta que no realice el depósito que valide su venta y amerite el depósito de la contra moneda. Caso contrario, existe la posibilidad de que el usuario abandone el proceso antes de realizar la transacción, por lo que tiene la posibilidad de cotizar y realizar tantas pruebas como requiera antes de realizar una operación. Esto coincide con el proceso previamente descrito y de hecho se aprecia en el paso dos de la etapa de originación del gráfico AA en la que el usuario solo cotiza sin necesariamente operar.



### 4.4. Generación de confianza inicial en X-Cambio

En primer lugar, uno de los elementos que se gestionan para brindar confianza a sus clientes es el que el íntegro de su operativa e innovaciones se encuentren dentro del marco regulatorio vigente, así como supervisadas por las autoridades del ámbito financiero como la Superintendencia de Banca, Seguros (Resolución N° 00355-2021) y AFP. Esta afirmación se tangibiliza, por ejemplo, en la emisión de boletas y facturas para la correspondiente regulación

ejercida por SUNAT y la presentación de reportes PLAFT que legitimen la procedencia del dinero de transado Así, X-Cambio demuestra su carácter formal y ético en sus operaciones a su público objetivo. Un segundo método con el X-Cambo gestiona la confianza es la participación y colaboración con entidades tanto de soporte como bancarias tradicionales. Esta empresa es miembro tanto de la Asociación *Fintech* del Perú como del grupo de empresarios de la Cámara de Comercio de Lima. A partir de estas asociaciones, se busca alcanzar una mayor llegada al mercado cargada de validación y autenticación de sus servicios. En tercer lugar, la difusión de contenidos sobre la tendencia del tipo de cambio y seguimiento a los usuarios brinda mayor confianza a sus clientes. El contenido se refiere, principalmente, a información sobre educación financiera, experiencias de sus clientes previos y la cantidad y volumen general de las operaciones hasta el momento. X-Cambio potencia los beneficios de los testimonios de clientes, principalmente, por medio de referencias. De igual forma, distribuye diariamente información sobre la tendencia del dólar a sus clientes, así como premia con mejoras en el tipo de cambio la difusión o referencia que se realicen con códigos de beneficio. Por último, se destaca que, con el fin de generar confianza en el cliente, es imperativo contar con procesos de alto rendimiento que cumplan las promesas de valor al cliente y lo mantenga informado de la secuencia de actividades para mitigar el temor a pérdidas monetarias (V.H. Tardillo, comunicación personal, 28 de setiembre de 2021).

A manera de conclusión, se caracterizó a las *fintech* peruanas como negocios incipientes cuyo entorno se encuentra en un nivel inicial en constante expansión y crecimiento. Sin embargo, se identificó que, debido a fallas estructurales, se impide la adopción de estos emprendimientos. Entre estos se encuentran, principalmente, el gran ratio de exclusión financiera y no bancarización, la informalidad y la baja conectividad y aceptación de la tecnología. Por otro lado, las organizaciones *fintech* se encuentran afectas a los vacíos legales y medidas desproporcionadas impartidas por el gobierno. A pesar de ello, los esfuerzos conjuntos son y deberán continuar siendo los motores del crecimiento del ecosistema *fintech* con el propósito de asegurar la creación de información y difusión del modelo de negocio que permita superar las barreras y propiciar un crecimiento homogéneo. Estos elementos afectan la confianza, principalmente, de las empresas y, por ende, la potencial adopción de las *fintech*. Por lo anteriormente expuesto, se concluye con la consecución del objetivo propio del presente capítulo.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

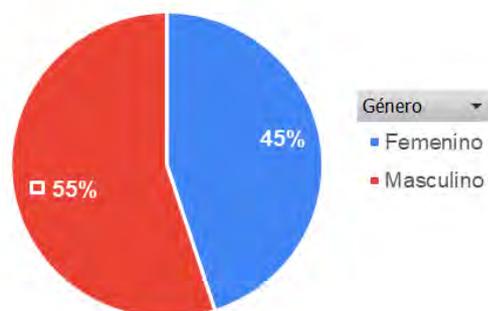
El presente capítulo tiene el propósito de describir el análisis de la información obtenida en la fase de campo del estudio. El apartado inicia especificando el análisis descriptivo de la herramienta cuantitativa a fin de aterrizar las características y circunstancias del cliente bajo los que se dan los resultados. Seguidamente, se presenta el modelo resultante del análisis factorial exploratorio que, de igual forma, brinda el detalle de los resultados. Finalmente, el último segmento presenta la discusión sobre los factores de confianza inicial, la información recolectada y los resultados del análisis.

### 1. Análisis descriptivo de la muestra de clientes de X-Cambio

A continuación, se presentará la estadística descriptiva de la muestra empleada en el estudio. Ello permitirá entender el perfil del potencial cliente de X-Cambio a partir de elementos como sexo, edad, frecuencia de uso, monto por transacción, fuentes de cambio de divisas, entre otros. La aproximación a esta información permitirá tener mayor claridad en la interpretación de los resultados, en tanto estos aspectos pueden influir en la perspectiva y, por ende, reagrupación de los factores de confianza inicial que tiene el potencial cliente sobre X-Cambio.

De acuerdo con la Figura 10, las proporciones del género de la muestra son similares, ya que el 55% de los encuestados son hombres, mientras que el 45% de estos son mujeres. Por otro lado, a partir de la Tabla 10, el promedio de las edades de los encuestados es de 44.83 años, asimismo, el 62% de estos se concentran en un rango de edad de los 40 a los 59 años. Con el fin de obtener un análisis más detallado, en la Figura 11 se presume que la edad promedio de las mujeres es de 45 años y de los hombres de 44.83 años

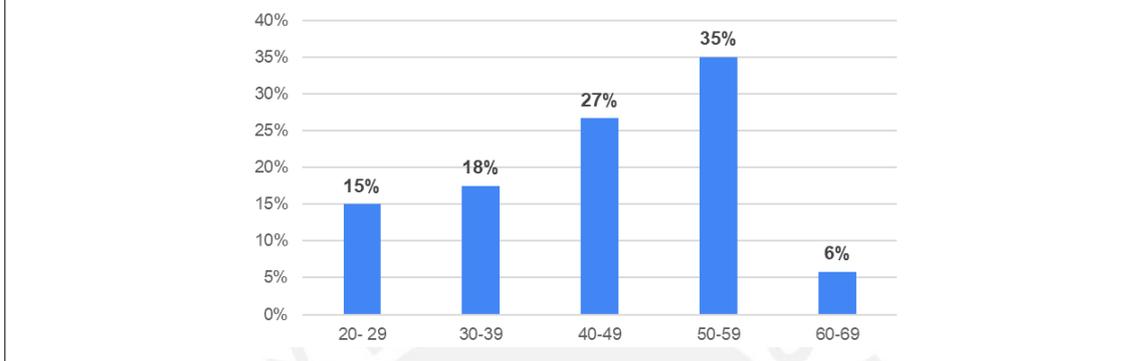
**Figura 10: Género de los encuestados**



**Tabla 10: Género de los encuestados**

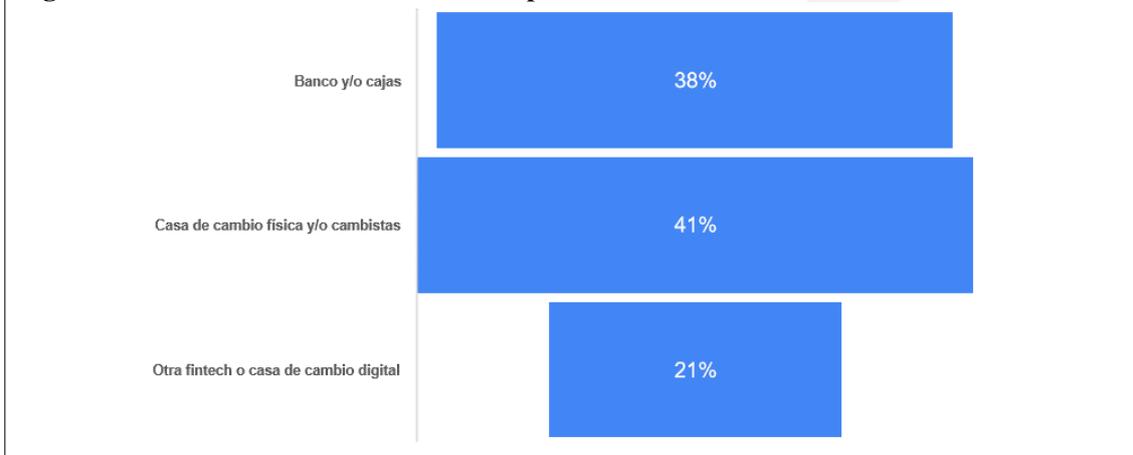
| Género               | Promedio de edad |
|----------------------|------------------|
| Edad promedio Mujer  | 45.02            |
| Edad promedio Hombre | 44.67            |
| Edad promedio        | 44.83            |

**Figura 11: Edad promedio de los encuestados**

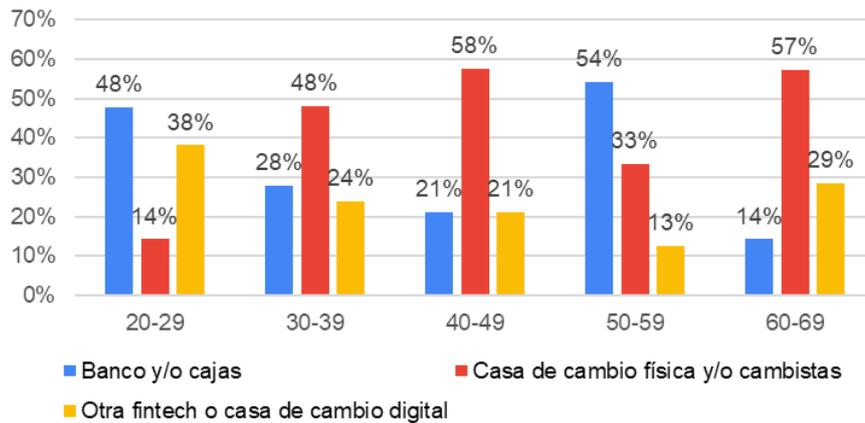


Por otro lado, según la Figura 12 el medio de transacción de las operaciones cambiarias mayoritario es de bancos y/o cajas representado con un 38% y casa de cambio física y/o cambistas con un 41%, ello previo al uso de la casa de cambio digital o *fintech* de cambio de divisas X-Cambio. Asimismo, la data antes mencionada se puede segmentar por edad como muestra la Figura 13; los porcentajes descritos para banco y/o cajas, y casa de cambio física y/o cambistas en la figura son similares entre las edades; sin embargo, se observa una predominancia de un 48% de jóvenes entre 20 y 29 años que utilizan otras casas de cambio digitales o *fintech*.

**Figura 12: Medio de transacción de las operaciones**

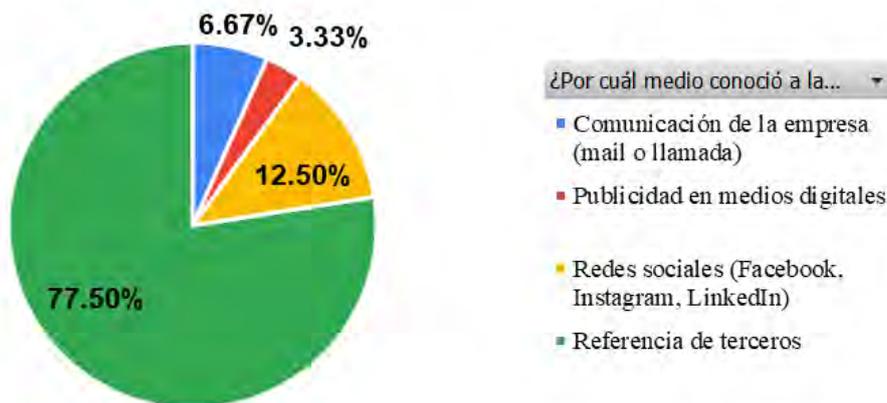


**Figura 13: Medio de transacción de las operaciones cambiarias por rango de edad**



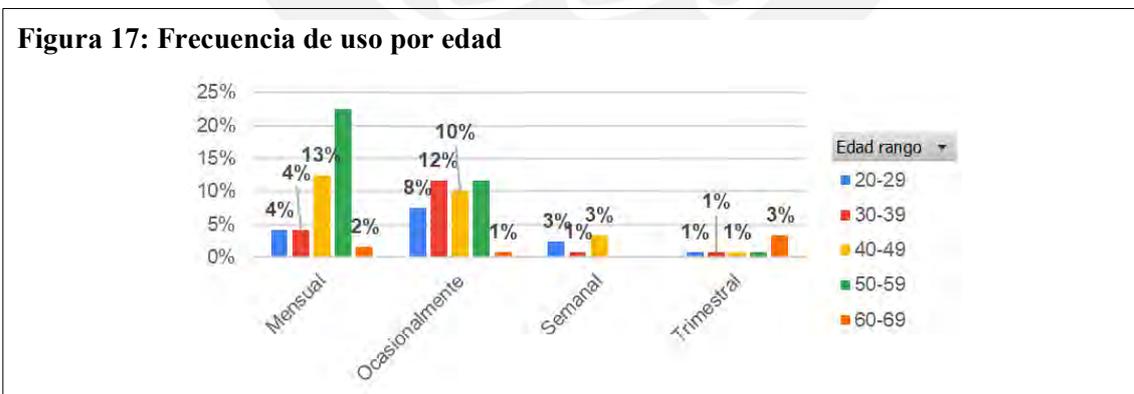
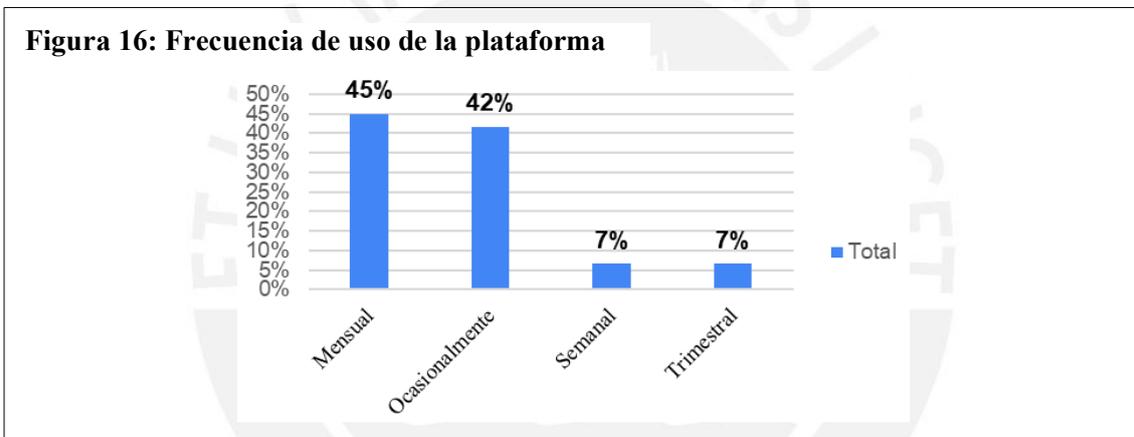
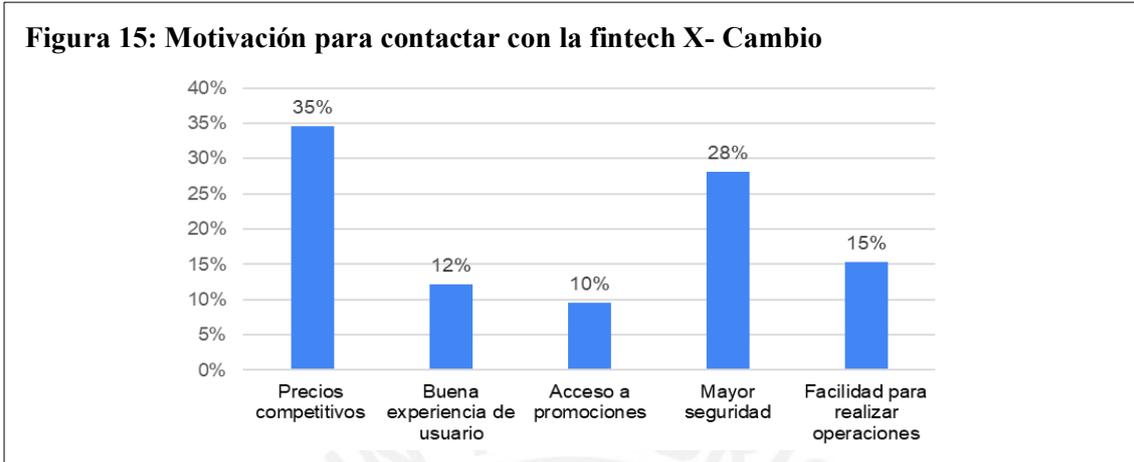
Asimismo, es importante tener en cuenta por qué medio los clientes actuales conocieron a la *fintech* X- Cambio. De manera que, según la Figura 14; la mayoría de encuestados representado con un 77.5%, conocieron a X-Cambio debido a referencia de terceros, ello seguido por una menor cantidad de 12.5% gracias a las redes sociales.

**Figura 14: Medio de conocimiento de X – Cambio**



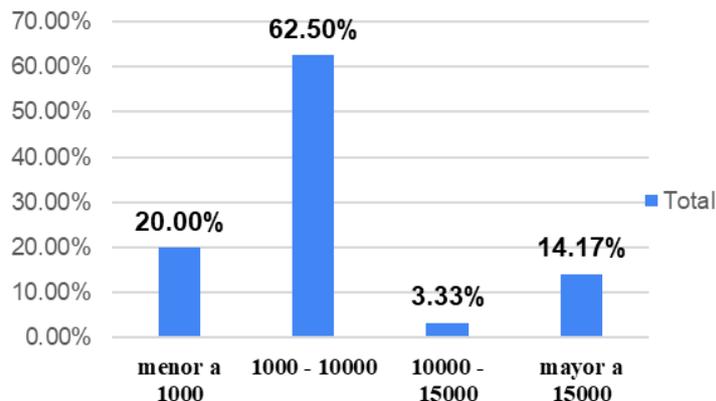
Por otro lado, la Figura 15 recalca las motivaciones principales por las cuáles eligieron operar con X- Cambio. En ese sentido la *fintech* es de su preferencia debido a los precios competitivos respaldado con un 35% y mayor seguridad respaldado con un 28%, es relevante recalcar que las motivaciones recaen en factores que incitan a contacto con X-cambio ya sea por referencia de terceros, publicidad, entre otros, asimismo pueden comprobarse durante el proceso de compra del potencial cliente previo a la primera transacción, es decir que se enmarca en la confianza inicial, asimismo resaltar que precios competitivos hace referencia a tipo de cambio competitivo. Además, respecto a la frecuencia de uso, la mayoría opera mensual y ocasionalmente

con 45% y 42% respectivamente según la Figura 16. La tendencia también se plasma por edades como se observa en la Figura 17.

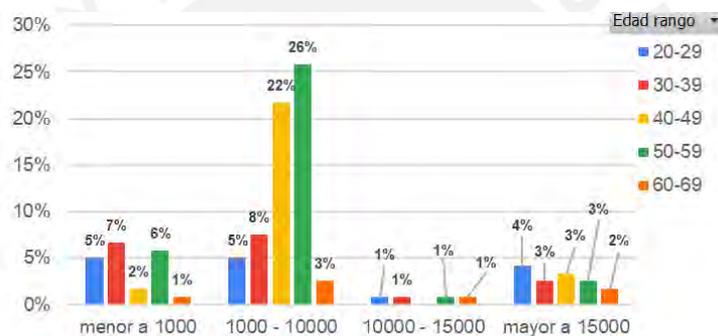


Por otro lado, el monto de dinero a transaccionar por operación se encuentra, en mayor medida, menor a 10000 dólares, de manera que el 20% realiza transacciones menores a 1000 dólares, mientras que 62,5% transacciona de 1000 - 10000 dólares, según la Figura 18. Asimismo, la Figura 19 expone el grupo de edades entre 40 -59 como los rangos que obtienen el porcentaje mayoritario en las transacciones de 1000 a 10000 dólares.

**Figura 18: Monto de dinero por transacción**



**Figura 19: Monto de operación por edad**



## 2. Presentación de la estructuración resultante de los factores de confianza inicial en la *fintech* X-Cambio

A partir del análisis factorial exploratorio el modelo final se sintetiza en la siguiente Tabla (ver Tabla 12), donde los factores de Garantía estructural y Calidad de plataforma mantienen el íntegro de sus variables. Por su lado, los ítems de Calidad de la información mantienen su agrupación y, más bien, se les añade el elemento CSER\_2 de Calidad de servicio que tendrá la operatividad de CINFO\_5 (X - Cambio, ante cualquier requerimiento, tiene una capacidad de respuesta rápida). El resto de las variables de Calidad de servicio han sido eliminadas. En cuanto al factor Reputación, la variable REPBB\_FV1 (La mayoría de las personas que habla conmigo sobre X-Cambio es importante para mí en un sentido de negocios) fue descartada del conjunto de Fuerza de Vínculo. Asimismo, los ítems REPBB\_CR2 (He escuchado de otros que X-Cambio es fácil de usar) y REPBB\_CR4 (He escuchado de otros que X-Cambio no vale la pena el esfuerzo) de Contenido relacional fueron no significativos y descartados del conjunto. Por último, a este factor se le sumó la variable VENT\_VE2 del factor de Ventaja relativa en el plano económico,

ahora representado por REPBB\_CR4 (He escuchado de otros que X - Cambio es más ventajosa por sus precios (tipos de cambio) más competitivos). Las demás variables de ventaja relativa fueron eliminadas.

**Tabla 11: Modelo final de confianza inicial para el potencial cliente de X-Cambio**

| Factor                   | Variables                           | Operatividad | Ítems  |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------|--|
| Calidad de la plataforma | Velocidad de acceso (Accesibilidad) | CPLAT_1      | La plataforma digital de X- Cambio carga rápidamente los textos y gráficos   |
|                          | Facilidad de uso                    | CPLAT_2      | La plataforma digital de X- Cambio hace fácil el realizar mis operaciones cambiarias   |
|                          | Navegación                          | CPLAT_3      | La plataforma digital de X- Cambio es fácil de navegar   |
|                          | Atractivo visual                    | CPLAT_4      | La plataforma digital de X- Cambio es visualmente atractiva  |
| Reputación               | Boca a boca - Contenido relacional  | REPBB_CR1    | He escuchado de otros que X-Cambio es muy útil   |
|                          |                                     | REPBB_CR3    | He escuchado de otros que X-Cambio cuenta la capacidad y expertise   |
|                          |                                     | REPBB_CR4    | He escuchado de otros que X - Cambio es más ventajosa por sus precios (tipos de cambio) más competitivos                         |
|                          | Boca a boca - Fuerza del vínculo    | REPBB_FV2    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X- Cambio es importante para mí en un sentido social                              |
|                          |                                     | REPBB_FV3    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X- Cambio me agrada mucho   |
|                          |                                     | REPBB_FV4    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X- Cambio es de mi confianza  |
|                          |                                     | REPBB_FV5    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X- Cambio son muy conocedores del tema  |
| Garantías estructurales  | Seguridad y Privacidad              | GE_1         | Siento seguridad de que la política de privacidad y los términos y condiciones, aseguran operaciones bajo los términos acordados |
|                          |                                     | GE_2         | Siento seguridad de que la plataforma (página web) es segura   |

**Tabla 11: Modelo final de confianza inicial para el potencial cliente de X-Cambio (continuación)**

| Factor                    | Variables              | Operatividad | Ítems  |
|---------------------------|------------------------|--------------|--|
|                           | Seguridad y Privacidad | GE_3         | Siento que la plataforma de X- Cambio tiene suficientes medidas de seguridad (encriptaciones y firewalls) que me protegen de daños de terceros |
|                           |                        | GE_4         | Siento seguridad que la plataforma cuenta con garantías ante eventos que pudieran ocurrir durante el uso del servicio                          |
|                           |                        | GE_5         | Siento seguridad que las transacciones por medio de <i>fintech</i> (casa de cambio digitales) tienen un ambiente fuerte y seguro               |
| Calidad de la información | Relevancia             | CINFO_1      | X- Cambio me proporciona información relevante para mi operación cambiaria   |
|                           | Suficiencia            | CINFO_2      | X- Cambio me proporciona suficiente información para realizar mi operación cambiaria   |
|                           | Precisión              | CINFO_3      | X- Cambio me proporciona información precisa para realizar mi operación cambiaria  |
|                           | Actualizada            | CINFO_4      | X- Cambio me proporciona información actualizada para mi operación cambiaria   |
|                           | Prontitud              | CINFO_5      | X - Cambio, ante cualquier requerimiento, tiene una capacidad de respuesta rápida  |

### **3. Análisis y contraste de los resultados cuantitativos y cualitativos de los factores generadores de confianza inicial en X-Cambio**

En el presente apartado, se realizará la triangulación de información tomando como base las entrevistas realizadas en las fases exploratoria, de trabajo de campo y de validación, así como de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en la segunda fase de la investigación, además de lo argumentado desde la revisión teórica. De manera que la triangulación permite analizar tres puntos de referencia para explicar un objeto de estudio en particular (Castro, 2010). A continuación, se realizará la triangulación por factor desde las diversas fuentes de recolección, las entrevistas realizadas de la fase 1 se encuentra en el Anexo J, las de la fase 2 en el Anexo K, las de la fase 3 en el Anexo T, de igual manera se muestra una síntesis de estas respuestas mediante la tabla semáforo en el Anexo U.

#### **3.1. Calidad de servicio**

Zhou (2012) menciona que la Calidad de Servicio es importante, ya que a partir de ello los potenciales clientes pueden evaluar la capacidad e integridad del proveedor para garantizar servicios de calidad a partir de variables como personalización, rapidez, entre otros. En ese sentido, en fases iniciales del estudio, los especialistas en *fintech* como Especialista 1, Elizabeth Gómez y Roberto Vargas reconocieron su importancia. En efecto, la especialista en *fintech* de Emprende UP destacó cómo este elemento se torna crucial en el caso de estudio dado que, al ser un servicio 100% virtual, es vital para que el cliente pueda identificar cómo opera el negocio. Ello se complementa con los resultados analizados a partir de la encuesta realizada a los clientes, presente en la Figura 20 y Tabla 12. En este se observa que la variable CSERV\_4 (Percibo que X-Cambio me brinda atención personalizada) obtiene el mayor promedio, ya que se observa que es la variable que se encuentra más alejada del centro (4.73), ello se refleja debido a que la variable CSERV\_4 obtuvo un 75% de respuestas con valor 5, es decir, que los encuestados indicaron que estaban muy de acuerdo con la premisa. Seguido a ello, CSERV\_1 (Percibo que X- Cambio brinda un servicio puntual) y CSERV\_3 (Percibo que X - Cambio tiene la capacidad y expertise para realizar las operaciones cambiarias) el 65.8% y el 64.17% respectivamente considera que están muy de acuerdo con lo señalado, mientras que CSERV\_2 (Percibo que, ante cualquier requerimiento, X cambio tiene una capacidad de respuesta rápida) obtuvo el menor porcentaje sobre si estaban muy de acuerdo con la premisa al solo el 59.17% obtener el valor de 5. En ese sentido, pese a que la mayoría está muy de acuerdo con las premisas señaladas, se concluye que a nivel clientes la variable más importante a lo que respecta calidad de servicio es la personalización, ello contempla la mirada de Víctor Tardillo, el gerente de operaciones y socio fundador de X- Cambio, él resalta la personalización a partir de llamadas y seguimiento por

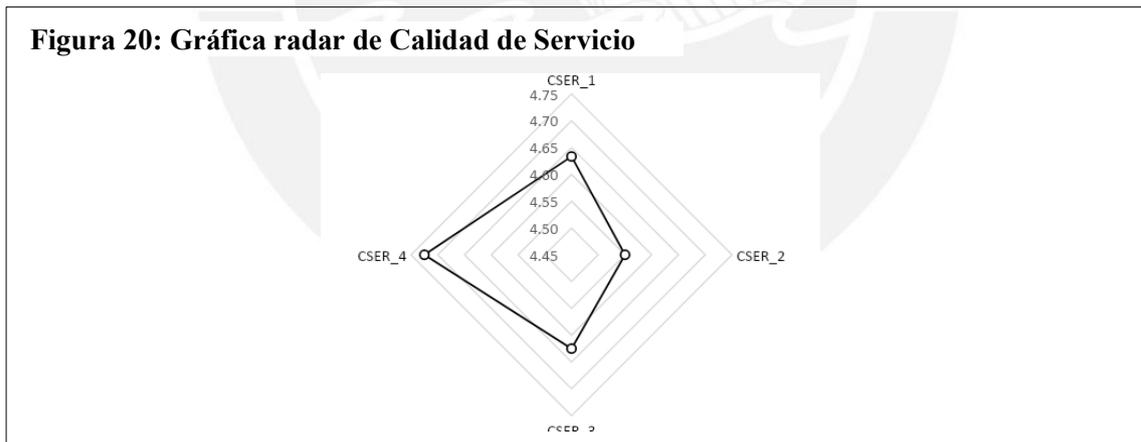
persona, ya que permite brindar atención personalizada según el tipo de cliente. Asimismo, destaca que la Calidad de Servicio es aquel desempeño que prometes al cliente y debe cumplirse, así X-Cambio promueve la rapidez, personalización y seguridad en sus operaciones.

Por otro lado al realizar el análisis exploratorio, se eliminó el factor calidad de servicio, en el nuevo modelo, de manera que CSERV\_1 (Percibo que X-Cambio brinda un servicio puntual), CSERV\_3 (Percibo que X - Cambio tiene la capacidad y expertise para realizar las operaciones cambiarias), CSERV\_4 (Percibo que X-Cambio me brinda atención personalizada), fueron totalmente eliminadas; mientras que CSERV\_2 (Percibo que, ante cualquier requerimiento, X-Cambio tiene una capacidad de respuesta rápida) se mantuvo en el modelo, sin embargo, se re agrupó en el factor Calidad de información. La eliminación del factor Calidad de servicio, tiene congruencia con lo manifestado por ciertos especialistas; Roberto Vargas, presidente de la Asociación *Fintech*, considera que las variables mencionadas en el presente factor van a representar una característica representativa de la vertical a partir del crecimiento de las *fintech* de cambio de divisas, no una ventaja competitiva valorada. Asimismo, Especialista 1 considera que la calidad de la plataforma puede ser entendida como calidad de servicio, por lo que está última no tendría tanta relevancia, a excepción por la prontitud que es lo que se requiere para que la operación sea realizada con éxito; por otro lado, el CEO sostiene que CSERV\_1 y CSERV\_3 se eliminan del modelo, debido a que se puede contemplar en el factor de Reputación; por otro lado la personalización (CSERV\_4) puede ser imperceptible al realizar un proceso autosuficiente al transar en la plataforma online. De igual manera, Elizabeth Gómez, considera que el factor mencionado es inherente de diversas plataformas web no con exactitud de una plataforma online de cambio de divisas. Esta última observación, tiene relación con el enfoque teórico, ya que Zhou (2012) constituyó este factor en su modelo a partir de H.-W. Kim et al. (2004) de un estudio de comparación de los factores de creación de confianza inicial en línea entre clientes potenciales y clientes habituales de un comercio electrónico.

**Tabla 12: Análisis descriptivo de Calidad de servicio**

| Calidad de servicio |  | Valores |       |       |        |        |       |           |                         |
|---------------------|--|---------|-------|-------|--------|--------|-------|-----------|-------------------------|
| Clave               | Variable   | 1       | 2     | 3     | 4      | 5      | Total | Medi<br>a | Desviació<br>n estándar |
| CSERV_1             | Percibo que X-Cambio brinda un servicio puntual  | 0.00%   | 0.00% | 2.50% | 31.67% | 65.83% | 100%  | 4.63      | 0.53                    |
| CSERV_2             | Percibo que, ante cualquier requerimiento, X cambio tiene una capacidad de respuesta rápida    | 0.00%   | 0.83% | 2.50% | 37.50% | 59.17% | 100%  | 4.55      | 0.59                    |
| CSERV_3             | Percibo que X - Cambio tiene la capacidad y expertise para realizar las operaciones cambiarias | 0.00%   | 0.83% | 0.00% | 35.00% | 64.17% | 100%  | 4.63      | 0.54                    |
| CSERV_4             | Percibo que X-Cambio me brinda atención personalizada  | 0.00%   | 0.00% | 2.50% | 22.50% | 75.00% | 100%  | 4.73      | 0.50                    |

**Figura 20: Gráfica radar de Calidad de Servicio**



### 3.2. Calidad de información

La Calidad de Información en el modelo inicial es explicada por relevancia, suficiencia, actualización y precisión. En ese sentido, según la encuesta realizada a los clientes. La Figura 21 y Tabla 13 muestra que las variables CINFO\_2 (X-Cambio me proporciona suficiente información para realizar mi operación cambiaria) y CINFO\_3 (X-Cambio me proporciona información precisa para realizar mi operación cambiaria) muestran un promedio muy parecido

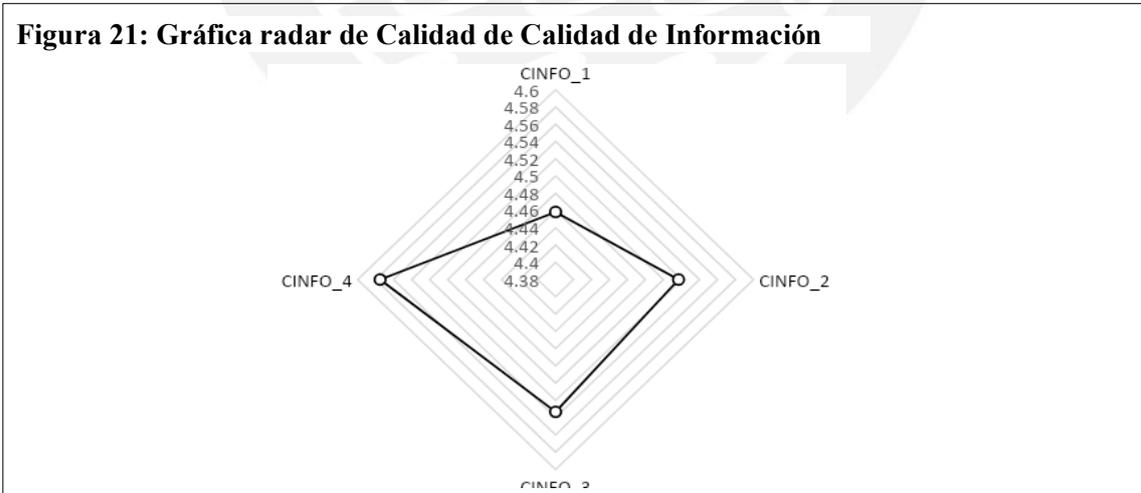
4.52 y 4.53 respectivamente. Esto refleja que los encuestados consideran en su mayoría que reciben información suficiente y precisa para realizar las operaciones cambiarias como se muestra en la tabla ambas variables tienen cerca del 100% de respuestas con valores 4 y 5, es decir, casi todos estaban de acuerdo y muy de acuerdo. La variable CINFO\_4 (X-Cambio me proporciona información actualizada para mi operación cambiaria) es la que mayor promedio presenta (4.58) lo que indica que la mayoría de los encuestados señalan que X-Cambio les proporciona información actualizada para realizar sus operaciones cambiarias. Por otro lado, la variable CINFO\_1 (X- Cambio me proporciona información relevante para mi operación cambiaria) presenta el menor promedio (4.46). En totalidad, la mayoría de los encuestados consideran que están muy de acuerdo y de acuerdo con las variables señaladas en el factor descrito.

Los especialistas concuerdan con ello, adicional a ello, consideran que la difusión de esta información de manera correcta y actualizada es fundamental para brindar una información de calidad, asimismo el CEO considera que la información es relevante cuando consigna una ventaja y beneficio para el cliente, ello se puede visibilizar en la empresa X-Cambio al realizar proyecciones sobre el tipo de cambio que son sumamente valoradas por el cliente. En la misma línea, el análisis exploratorio conservó las variables en el factor presente; adicional a ello, se incorporó la variable CSERV\_2 (X - Cambio, ante cualquier requerimiento, tiene una capacidad de respuesta rápida), identificada en el nuevo modelo con la operatividad CINFO\_5 (X - Cambio, ante cualquier requerimiento, tiene una capacidad de respuesta rápida). Ante ello, los especialistas consideran que se mantuvieron las variables, debido a que la información se puede considerar una ventaja competitiva, ya que es fundamental para la toma de decisiones y percepción de confianza que se da a partir de la transparencia en la información, ello es congruente con la teoría, en ese sentido, Zhou (2012) considera que ante una información deficiente el potencial cliente puede concluir que la organización no tiene la capacidad, integridad y benevolencia suficientes para brindar un servicio óptimo, lo cual afecta la confianza inicial.

**Tabla 13: Análisis descriptivo de Calidad de información**

| Calidad de información |  | Valores |       |       |        |        |       |       |                     |
|------------------------|--|---------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|---------------------|
| Clave                  | Variable   | 1       | 2     | 3     | 4      | 5      | Total | Media | Desviación estándar |
| CINFO_1                | X- Cambio me proporciona información relevante para mi operación cambiaria           | 0%      | 0.83% | 2.50% | 46.67% | 50.00% | 100%  | 4.46  | 0.59                |
| CINFO_2                | X- Cambio me proporciona suficiente información para realizar mi operación cambiaria | 0%      | 2.50% | 2.50% | 35.83% | 59.17% | 100%  | 4.52  | 0.67                |
| CINFO_3                | X- Cambio me proporciona información precisa para realizar mi operación cambiaria    | 0%      | 0.83% | 2.50% | 39.17% | 57.50% | 100%  | 4.53  | 0.59                |
| CINFO_4                | X- Cambio me proporciona información actualizada para mi operación cambiaria         | 0%      | 0.83% | 2.50% | 35.00% | 61.67% | 100%  | 4.58  | 0.59                |

**Figura 21: Gráfica radar de Calidad de Calidad de Información**



### 3.3. Garantías estructurales

El análisis factorial exploratorio realizado a partir de los resultados de la encuesta realizada a los clientes de X-Cambio, arrojó resultados variados respecto al factor “Garantía estructural” el gráfico muestra que las variables GE\_1 (Siento seguridad de que la estructura legal,

como la política de privacidad y los términos y condiciones, me protegen de problemas cuando uso la plataforma) y GE\_2 (Siento seguridad de que la estructura tecnológica de la plataforma de X- Cambio es segura para realizar mis operaciones cambiarias) son las que obtuvieron mayor promedio siendo estos de 4.44 y 4.33 respectivamente, ello se visibiliza en la figura 18. Esto se debe principalmente a que los encuestados en un mayor porcentaje brindaron respuestas con valores 4 y 5, es decir, estaban de acuerdo y muy de acuerdo con las variables en mención. Mientras que las variables GE\_3 (Siento que la plataforma de X- Cambio tiene suficientes medidas de seguridad (encriptaciones y firewalls) que me protegen de daños de terceros), GE\_4 (Siento seguridad que la plataforma cuenta con garantías ante eventos que pudieran ocurrir durante el uso del servicio) y GE\_5 (Siento seguridad que las transacciones por medio de *fintech* (casa de cambio digitales) tienen un ambiente fuerte y seguro) tenían medias menores de 4.13, 4.20, 4.06 respectivamente, en ese sentido las respuestas variaron entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, es importante resaltar que garantías estructurales es uno de los pocos factores que registra valores en “muy en desacuerdo” en mayoría de 0.83% en todas sus variables (ver tabla 14). De manera general, se concluye que la opinión de los clientes es variada respecto a este factor, se puede inferir que no existe un sentimiento de seguridad y privacidad en su totalidad al momento de operar con X- Cambio. Ello, refleja la barrera al desarrollo de las *fintech* peruanas en tanto dificulta crear relaciones con el potencial cliente, en tanto la desventaja financiera y tecnológica en el contexto peruano, exactamente aristas que componen la esencia del modelo *fintech* (Ryu, 2017).

Ello es una amenaza latente contra la confianza inicial, en efecto, especialistas como Elizabeth Gómez y Roberto Vargas, consideran que este factor es fundamental en los servicios financieros, por lo que debe ser una característica de todas las *fintech*. La misma perspectiva comparten los actores claves de X-Cambio, por ese motivo, ello lo gestionan proveyendo un ambiente seguro para operar, avalado por certificaciones y aliados estratégicos o entidades reconocidas, en efecto, el CEO menciona que ello se gestiona a partir del cumplimiento de elementos legales que garantizan el respeto a los derechos del consumidor, soporte técnico y legal, cumplimiento de normas acerca del lavado de activos, el respaldo de la Superintendencia, entre otros. En esa misma línea, los especialistas contempla que todas las variables se han mantenido, debido a la importancia de este factor para la generación de confianza, ya que la percepción de un negocio sólido permite generar confianza inicial sobre todo es importante cuando es un negocio financiero y digital, por lo que no tiene una estructura física puede existir mayor percepción de riesgo según el cliente, en la misma línea de la percepción, los especialistas mencionan la importancia de dar a conocer la seguridad a través de diversas estrategias como mensajes, colores, entre otros. Ello es coherente la perspectiva teórica, en efecto, Mcknight et, al. (2002b) señalan

que la confianza inicial hacia las organizaciones depende, también, de la presencia o falta de normas legales, gubernamentales, regulatorias y contractuales, que los protejan de variables externas.

**Tabla 14: Análisis descriptivo de Garantías estructurales**

| Garantías estructurales |   | Valores |       |        |        |        | Total | Medi<br>a | Desviació<br>n estándar |
|-------------------------|---|---------|-------|--------|--------|--------|-------|-----------|-------------------------|
| Clave                   | Variable  | 1       | 2     | 3      | 4      | 5      |       |           |                         |
| GE_1                    | Siento seguridad de que la estructura legal, como la política de privacidad y los términos y condiciones, me protegen de problemas cuando uso la plataforma | 0.83%   | 0%    | 6.67%  | 39.17% | 53.33% | 100%  | 4.44      | 0.70                    |
| GE_2                    | Siento seguridad de que la estructura tecnológica de la plataforma de X-Cambio es segura para realizar mis operaciones cambiarias                           | 0.83%   | 0%    | 9.17%  | 45.00% | 45.00% | 100%  | 4.33      | 0.71                    |
| GE_3                    | Siento que la plataforma de X-Cambio tiene suficientes medidas de seguridad, como encriptaciones y firewalls, que me protegen de daños de terceros          | 0.83%   | 0%    | 24.17% | 35.83% | 39.17% | 100%  | 4.13      | 0.84                    |
| GE_4                    | Siento seguridad de que las transacciones por medio de <i>fintech</i> (casa de cambio digitales) tienen con un ambiente fuerte y seguro                     | 0.83%   | 0%    | 16.67% | 43.33% | 39.17% | 100%  | 4.20      | 0.77                    |
| GE_5                    | Creo que X-Cambio garantiza una compensación por las pérdidas monetarias que pudieran ocurrir durante el uso del servicio                                   | 0.83%   | 0.83% | 29.17% | 30.00% | 39.17% | 100%  | 4.06      | 0.89                    |

### 3.4. Reputación

De acuerdo con la opinión de expertos, es más veraz definir la Reputación en la confianza inicial desde una perspectiva de referencias de terceros que como una cuestión de renombre y posicionamiento en la población. Esto debido a que se reconoce que existe un bajo nivel de conciencia del mercado sobre la alternativa financiera *fintech* que, si bien ha incrementado en los últimos años, no llega a niveles masivos. Efectivamente, al consultar con Víctor Tardillo, gerente de operaciones de X-Cambio, se corrobora esta opinión, ya que la empresa opera estratégicamente este elemento a través del ingreso a redes de contacto que permitan conectar con otros potenciales clientes mediante referencias. Así, alcanzan un flujo de clientes B2C mediante la recomendación o boca a boca de otros clientes más que por la difusión masiva de la marca, etapa a la que están próximos a ingresar. Conforme a esta operativa, se obtuvo que el 77,50 % de los clientes encuestados conoció a la empresa mediante la referencia de terceros (ver Tabla 15).

Según Roberto Vargas, presidente de la Asociación de *Fintech* del Perú, la industria *fintech* busca mostrarse al mercado como una alternativa más ajustada a las necesidades del usuario. Si bien se carece de investigaciones a profundidad sobre la percepción general del mercado sobre las *fintech* y que, por ende, comprueben la efectividad de este propósito, Daniel Vargas afirma que el 85% de los que conocen el modelo *fintech*, reconocen en ella atributos valiosos que generan su adopción. A forma de aporte a lo antes mencionado, se tiene la apreciación del cliente de X-Cambio sobre lo que ha escuchado acerca de la empresa. Según los resultados de la encuesta, los clientes de X-Cambio han recibido, en promedio, referencias positivas y pocas negativas. Así, los usuarios han escuchado, en su mayoría, sobre la utilidad REPBB\_CR1 (He escuchado de otros que X-Cambio es muy útil), por lo que obtiene una media de 4.27, capacidad y expertise con una media de 4.25 REPBB\_CR3 (He escuchado de otros que X-Cambio cuenta la capacidad y expertise), y facilidad de uso con una media de 4.14 REPBB\_CR2 (He escuchado de otros que X-Cambio es fácil de usar), ello difiere a la media de 2.03 de la variable REPBB\_CR4 (He escuchado de otros que X-Cambio no vale la pena el esfuerzo), ello se visibiliza en la figura 23.

Al respecto, tanto Miguel Ángel Bohórquez, gerente general de X-Cambio, como uno de los operadores de la empresa afirmaron que las 4 variables se mantendrían como parte de la Reputación. Pese a ello y a sus valoraciones antes vistas, los ítems que aluden la facilidad de uso y esfuerzo demandado fueron discriminados al realizar en análisis factorial exploratorio (REPBB\_CR2 y REPBB\_CR4 respectivamente). Especialista 1 Solórzano realiza una observación del ítem REPBB\_CR2 ya que, debido a los rangos de edad mayoritarios de la muestra (el 62% entre los 40 a 59 años), se pensaría que la complejidad del uso sería una opinión que el cliente tendría en cuenta a la hora de solicitar referencias de terceros y, por ende, establecer la

reputación de X-Cambio. Sobre ello, Elizabeth Gómez contempla que este resultado podría atribuirse a que los clientes, en sus primeras interacciones con X-Cambio, asumen que la experiencia no será sencilla en tanto es un servicio novedoso que involucra tecnología. Tal como se extrajo de las entrevistas a expertos en una fase temprana del estudio, en el contexto peruano existe una tendencia a la digitalización que presenta lentitud, desconocimiento y, en la mayoría de los casos generacionales, ciertas resistencias las cuales explicarían parte esta afirmación. Por esta predisposición es que las referencias en torno a la facilidad de uso no serían tomadas con mayor relevancia para componer la Reputación. Por otro lado, tanto Miguel Ángel Bohórquez como Elizabeth Gómez coinciden en que la permanencia de REPBB\_CR1 y REPBB\_CR3 se debería a que son los atributos que más valora el cliente en los cambios de divisas digitales y que, por ende, de los que buscará referencias más precisas: la utilidad y confianza en la capacidad de un servicio rápido, seguro y, en adhesión, de mejores precios. Pese a su descarte, la media de 4.14 del ítem REPBB\_CR2 estaría relacionado, según Especialista 1, a dos potenciales motivos; en primer lugar, por el nivel de estudios; en segundo lugar, por profesión y ámbito laboral de los encuestados. Sobre esto, Daniel Vargas, en las primeras fases de investigación, afirmó que el cliente *fintech* tendría que poseer, de antemano, un consumo y conexión con los servicios financieros y compras por internet, ya que esto lo dotaría de los conocimientos para aceptar y adoptar este tipo de negocios. El segundo motivo sería el impulso de la adopción tecnológica producto de la pandemia y los cambios en el consumo del cliente que esta generó al incrementar la digitalización.

Por el lado de las variables de Fuerza de Vínculo, el análisis factorial exploratorio arrojó la extracción de la variable REPBB\_FV1 (La mayoría de personas que habla conmigo sobre X-Cambio es importante para mí en un sentido de negocios) y mantuvo aquellas que aluden que el cliente sostendría un vínculo cercano con el sujeto que brinda la referencia: aquellos importantes en un sentido social (REPBB\_FV1), de agrado personal (REPBB\_FV1), de confianza (REPBB\_FV1) y de ser conocedores del tema (REPBB\_FV1). No obstante, las calificaciones de este conjunto se mantuvieron por encima de 3.50, los expertos Elizabeth y Especialista 1 explicarían este cambio en la estructura de Reputación dada la incertidumbre que ronda las *fintech* por su naturaleza. Al ser una nueva empresa que involucra tecnología y, un tema sensible en el público peruano, las finanzas, los clientes de cambio de divisas recurren únicamente a las referencias de personas que estiman, en las que tienen credibilidad, una amistad y, a diferencia de una referencia laboral, les aseguran una recomendación que les dará un beneficio y mantendrá seguros. De acuerdo con ello, Miguel Ángel Bohórquez destaca que la práctica boca a boca es fundamental en Perú al ser de los medios más influyentes para toda compañía para alcanzar más clientes. Ello no excluye a X-Cambio; motivo por el cual, según el operador, se busca abordar de

forma incipiente y estratégica las referencias mediante la gestión de código de beneficios a referidos (comunicación personal, 16 de diciembre de 2021).

Por último, el análisis factorial exploratorio incorporó en el factor Reputación la variable VENT\_VE2 que es “Percibo que X-Cambio es más ventajosa por sus precios (tipos de cambio) más competitivos”. Según las opiniones de expertos en la fase 1, el modelo de negocio *fintech* se caracteriza y presenta al mercado como una alternativa financiera capaz de ofrecer mayores beneficios económicos al cliente dado el uso de tecnología. De esta forma, es una ventaja fundamental que el cliente espera recibir al adoptar estos modelos de negocio. Es por este motivo que Elizabeth considera que la estructuración de la variable VENT\_VE2 respondería a la expectativa del usuario del cumplimiento de la propuesta de valor de X-Cambio, criterio fundamental por el que calificaría su Reputación: encontrar el mejor tipo de cambio. Al respecto, Miguel Ángel Bohórquez y Víctor Tardillo afirman que en el mercado de divisas y, por ende, en X-Cambio, los precios competitivos son un factor crítico en la toma de decisiones del cliente. Efectivamente, la estadística descriptiva demuestra que el 35% de clientes encuestados eligieron operar con X-Cambio a raíz de sus precios competitivos. Asimismo, el ítem obtuvo una media de 4.20 a favor de una percepción de mejores tipos de cambio frente otras alternativas.

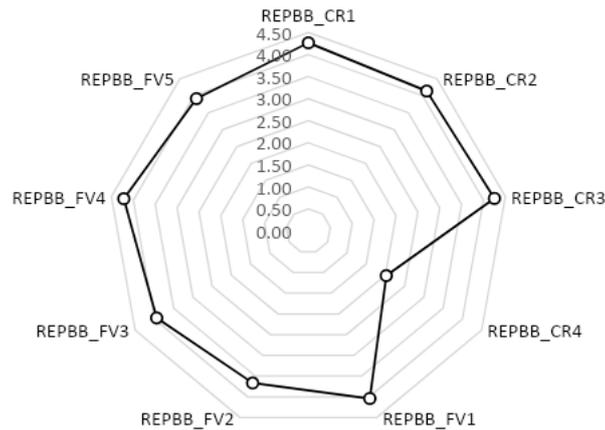
**Tabla 15: Análisis descriptivo de Reputación**

| Reputación    |   | Valores |        |        |        |        |       |       |                     |
|---------------|---|---------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|---------------------|
| Clave         | Variable  | 1       | 2      | 3      | 4      | 5      | Total | Media | Desviación estándar |
| REPBB_CR<br>1 | He escuchado de otros que X-Cambio es muy útil                            | 0.83%   | 2.50%  | 16.67% | 29.17% | 50.83% | 100%  | 4.27  | 0.89                |
| REPBB_CR<br>2 | He escuchado de otros que X-Cambio es fácil de usar                       | 0.83%   | 2.50%  | 20.83% | 33.33% | 42.50% | 100%  | 4.14  | 0.89                |
| REPBB_CR<br>3 | He escuchado de otros que X-Cambio cuenta la capacidad y <i>expertise</i> | 0.83%   | 2.50%  | 14.17% | 35.83% | 46.67% | 100%  | 4.25  | 0.85                |
| REPBB_CR<br>4 | He escuchado de otros que X-Cambio no vale la pena el esfuerzo            | 50.83%  | 18.33% | 15.00% | 9.17%  | 6.67%  | 100%  | 2.03  | 1.28                |

**Tabla 15: Análisis descriptivo de Reputación (continuación)**

| Reputación    |   | Valores |        |         |         |         |       |       |                     |
|---------------|---|---------|--------|---------|---------|---------|-------|-------|---------------------|
| Clave         | Variable  | 1       | 2      | 3       | 4       | 5       | Total | Media | Desviación estándar |
| REPBB_FV<br>1 | La mayoría de las personas que habla conmigo sobre X-Cambio es importante para mí en un sentido de negocios | 0.83%   | 7.50 % | 15.00 % | 40.00 % | 36.67 % | 100 % | 4.04  | 0.95                |
| REPBB_FV<br>2 | La mayoría de las personas que habla conmigo sobre X-Cambio es importante para mí en un sentido social      | 5.83%   | 2.50 % | 31.67 % | 39.17 % | 20.83 % | 100 % | 3.67  | 1.02                |
| REPBB_FV<br>3 | La mayoría de las personas que habla conmigo sobre X-Cambio me agrada mucho                                 | 3.33%   | 2.50 % | 23.33 % | 38.33 % | 32.50 % | 100 % | 3.94  | 0.98                |
| REPBB_FV<br>4 | La mayoría de las personas que habla conmigo sobre X-Cambio es de mi confianza                              | 0.83%   | 3.33 % | 11.67 % | 41.67 % | 42.50 % | 100 % | 4.22  | 0.84                |
| REPBB_FV<br>5 | La mayoría de las personas que habla conmigo sobre X-Cambio son muy conocedores del tema                    | 2.50%   | 5.00 % | 20.00 % | 43.33 % | 29.17 % | 100 % | 3.92  | 0.96                |

**Figura 22: Gráfico radar de Reputación**



### 3.5. Ventaja relativa

La ventaja relativa plantea aquellos beneficios que presenta X-Cambio sobre otras opciones del mercado que incrementan la confianza inicial del cliente hacia la misma. Como se puede observar en la estadística descriptiva de la muestra, las alternativas que más empleaban los clientes de X-Cambio eran: las casas de cambio físicas y/o cambistas (41%), los bancos y/o cajas (38%) y, por último, otras casas de cambio digitales (21%). Añadido a ello, se tiene que la principal razón para cambiar de estas opciones a X-Cambio son los tipos de cambio competitivos (35%) y la mayor seguridad (28%), ventajas que son producto del modelo tecnológico-financiero *fintech*. Efectivamente los puntajes obtenidos en las encuestas demuestran que, en la opinión del cliente, X-Cambio cumple con ventajas económicas como mejores precios (variable VENT\_VE2 de media 4.20), menores costos (variable VENT\_VE1 de media 4.26) y alternativas para el proceso de cambio (variable VENT\_VE3 de media 4.18), así como ventajas de conveniencia, aludiendo al tiempo (variable VENT\_VC1 de media 4.28) y facilidad para realizar las operaciones de cambio (variable VENT\_VC2 de media 4.28) ello se visibiliza en la Tabla 16 y Figura 24. Pese a ello, todas las variables a excepción de VENT\_VE2 fueron excluidas del modelo final dando así fin al factor de Ventaja Relativa.

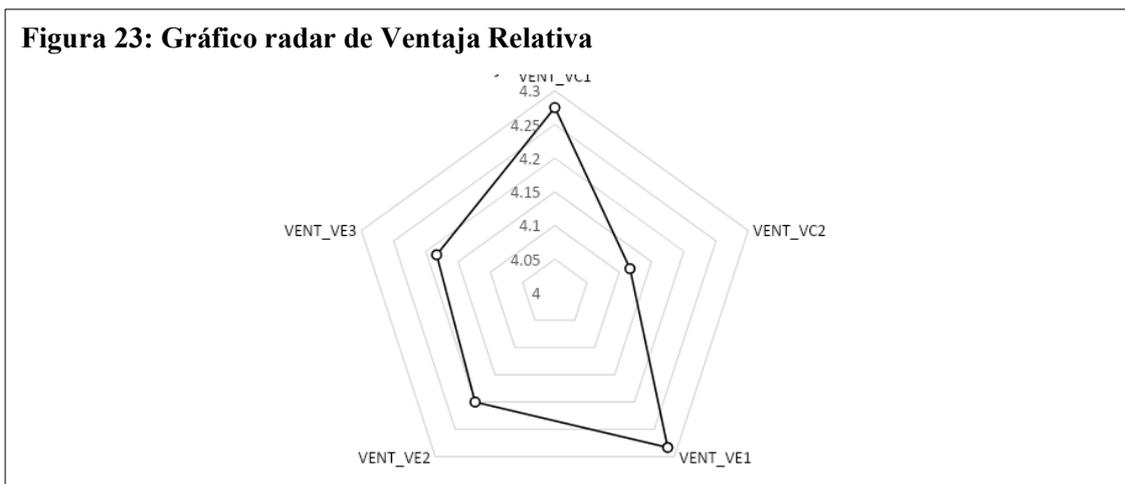
Sobre este suceso, si bien Elizabeth, Daniel y Roberto plantearon que la motivación de los clientes de usar una casa de cambio digital partía de la disconformidad de la banca tradicional, también mencionaron que el factor que podría no ser significativo en tanto el mercado no posee mayor conocimiento de las alternativas *fintech*. En otras palabras, el cliente aún no posee mayor entendimiento del bagaje de las alternativas del mundo *fintech* sino que su alcance se encuentra en una fase inicial dada la expansión progresiva del mercado además del impulso que ha significado la pandemia dada la mayor digitalización. Por otro lado, Miguel Ángel Bohórquez y Elizabeth, en la tercera fase, postulan que este descarte se debe a que, más que ventajas que

diferencian a X-Cambio, el conjunto de ítems estudiado pertenece a la base de todo modelo de negocio *fintech* en la facción del cambio de divisas. De esta forma, como se visualiza en la entrevista al operador de X-Cambio, se destaca la necesidad de gestionar un elemento que diferencia a la empresa que, Víctor Tardillo, plantea que podría residir en temas de servicio y la comunicación o información brindada al cliente (comunicación personal, 28 de setiembre de 2021).

**Tabla 16: Análisis descriptivo de Ventaja Relativa**

| Ventaja Relativa |  | Valores |        |         |         |         |       |       |                     |
|------------------|--|---------|--------|---------|---------|---------|-------|-------|---------------------|
| Clave            | Variable   | 1       | 2      | 3       | 4       | 5       | Total | Media | Desviación estándar |
| VENT_VC<br>1     | Percibo que X-Cambio me ahorra tiempo en comparación con otras alternativas de cambio de divisas                 | 3.33 %  | 0.83 % | 10.83 % | 35.00 % | 50.00 % | 100%  | 4.28  | 0.93                |
| VENT_VC<br>2     | Percibo que X-Cambio es conveniente porque está disponible las 24 horas.   | 2.50 %  | 5.00 % | 12.50 % | 38.33 % | 41.67 % | 100%  | 4.12  | 0.98                |
| VENT_VE<br>1     | Percibo que X-Cambio me permite ahorrar dinero, ya que cobran comisiones de transacción más bajas                | 0.83 %  | 0.83 % | 14.17 % | 37.50 % | 46.67 % | 100%  | 4.28  | 0.80                |
| VENT_VE<br>2     | Percibo que X-Cambio es más ventajosas por sus precios (tipos de cambio) más competitivos                        | 2.50 %  | 0.00 % | 11.67 % | 46.67 % | 39.17 % | 100%  | 4.20  | 0.84                |
| VENT_VE<br>3     | Percibo que el uso de X-Cambio puede ofrecer una gama más amplia de promociones y tipos de cambio preferenciales | 0.83 %  | 2.50 % | 17.50 % | 35.83 % | 43.33 % | 100%  | 4.18  | 0.87                |

**Figura 23: Gráfico radar de Ventaja Relativa**



### 3.6. Calidad de la plataforma

Resultado de la contraposición entre la teoría y la realidad, el análisis factorial exploratorio arrojó que, según los clientes de X-Cambio, el factor de calidad de plataforma mantendría los ítems de Zhou (2012) con los que fue formulado. Así, conforme con el incremento de la adopción tecnológica por parte de diversos grupos de la población, los clientes de X-Cambio demuestran satisfacción en cuanto a la experiencia con este factor. Sobre ello se observa como el gráfico está inclinado hacia la variable CPLAT\_2 (La plataforma digital de X- Cambio hace fácil el realizar mis operaciones cambiarias), ya que obtuvo el mayor promedio (4.43) debido a que los encuestados consideraron estar de acuerdo (33.33%) y muy de acuerdo (56.67%) con que la plataforma digital X-Cambio facilitaba las operaciones cambiarias. En cuanto a la velocidad de acceso (CPLAT\_1), tanto Especialista 1 como el operador de X-Cambio destacaron que esta variable podría erradicarse del modelo en tanto depende de la calidad de conectividad de cada usuario. En tanto se conocen los problemas en cuanto a conectividad del país, se sugirió que la carga de textos y gráficos sería una variable, potencialmente, de baja puntuación, así como propensión a ser eliminada. Por el contrario, el ítem obtuvo una calificación de 4.2, haciendo evidente que el cliente considera que esto es parte de la responsabilidad de la empresa (Ver Tabla 17) (Ver Figura 25).

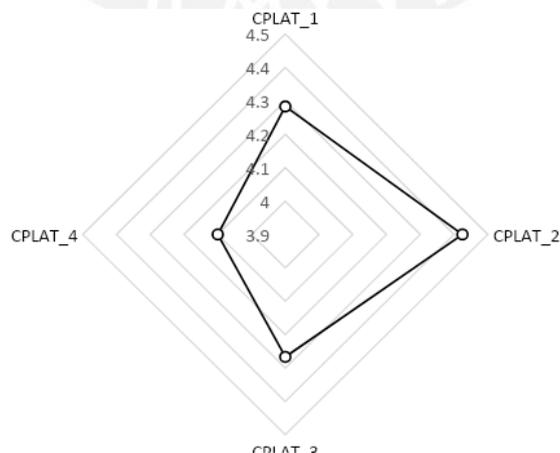
Por otro lado, Miguel Ángel Bohórquez, gerente general de X-Cambio, opina que la calidad de la plataforma, de acuerdo a su experiencia en el negocio, es un factor decisivo en la decisión de compra del usuario. De esta forma, entiende que la permanencia del factor se debe a que, dado que son una *fintech*, estos son los criterios básicos que todo usuario esperaría, ya que, tal como menciona Víctor Tardillo, gerente de operaciones, es la plataforma la principal fuente de interacción con el cliente, por lo que su desempeño es decisivo para la continuidad de la empresa. Por ende, estas descripciones incluyen a los factores CPLAT\_3 (facilidad de navegación) y CPLAT\_4 (atractivo visual) y se relacionan con lo que Especialista 1 destaca como

economías de plataforma, donde la calidad del servicio se traslada al nivel de la experiencia digital. La gestión de estos elementos en la empresa se da mediante un manual de operaciones y la participación de todos los miembros que brindan retroalimentación al gerente encargado de ejecutar las mejoras.

**Tabla 17: Análisis descriptivo de Calidad de plataforma**

| Calidad de plataforma |   | Valores |        |         |         |         |       |       |                     |
|-----------------------|---|---------|--------|---------|---------|---------|-------|-------|---------------------|
| Clave                 | Variable  | 1       | 2      | 3       | 4       | 5       | Total | Media | Desviación estándar |
| CPLAT_1               | La plataforma digital de X-Cambio carga rápidamente los textos y gráficos           | 0.00%   | 2.50 % | 8.33%   | 47.50 % | 41.67 % | 100%  | 4.28  | 0.72                |
| CPLAT_2               | La plataforma digital de X-Cambio hace fácil el realizar mis operaciones cambiarias | 0.83%   | 2.50 % | 6.67%   | 33.33 % | 56.67 % | 100%  | 4.43  | 0.80                |
| CPLAT_3               | La plataforma digital de X-Cambio es fácil de navegar                               | 0.00%   | 3.33 % | 12.50 % | 38.33 % | 45.83 % | 100%  | 4.27  | 0.81                |
| CPLAT_4               | La plataforma digital de X-Cambio es visualmente atractiva                          | 0.00%   | 5.00 % | 14.17 % | 46.67 % | 34.17 % | 100%  | 4.10  | 0.82                |

**Figura 24: Gráfico radar de Calidad de Plataforma**



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como propósito el conocer la composición de los factores generadores de confianza inicial en el caso de la *fintech* X-Cambio, identificando así la estructura óptima que explica el fenómeno abordado. Dada la escasa investigación desarrollada tanto en el campo *fintech* como en el de confianza inicial, se empleó un enfoque exploratorio al permitir un mayor acercamiento y levantamiento de información. De esta forma, se partió de un modelo conformado por 3 autores que suman una matriz de 6 factores y 31 variables: Zhou (2012), G. Kim et al. (2009) y Kaabachi et al. (2017). Los autores fueron seleccionados bajo 3 criterios: partir del concepto de confianza multidimensional en un nivel de confianza inicial, poseer una distinción clara de los elementos cognitivos y comportamentales y, finalmente, desarrollarse en un contexto similar al de la *fintech* X-Cambio. En consecuencia, los factores sometidos a análisis son la Reputación, Calidad de plataforma, Calidad de información, Calidad de servicio, Ventajas relativas y Garantías estructurales. Por lo que esta secuencia sería una forma funcional de seleccionar un modelo de confianza inicial para X-Cambio. Por consiguiente, se logra cumplir con el objetivo de conformar un modelo analítico y secuencia de selección idónea para el caso de X-Cambio.

A lo que respecta el entorno *fintech* en Perú y América Latina, se concluye que la mayoría de *fintech* obtienen una etapa de crecimiento de supervivencia. Ello debido al gran desconocimiento por parte de los potenciales clientes acerca de la *fintech*, muchos de estos no tienen conocimiento exacto del rubro, por lo que no puede transitar un proceso de confianza, ya que desconocen. Un porcentaje que conoce el rubro, pueden desconfiar de esta debido a su carácter tecnológico y financiero, principalmente por el deficiente sistema de educación financiera y la limitada cultura de innovación, por lo que la desconfianza se origina por problemas estructurales. Pese a ello, el número de creación de *fintech* es alto, ello se debe, en su mayoría, a las ventajas en costos y escalabilidad del modelo de negocio.

Los resultados revelan que mediante la reagrupación de tan solo 21 variables en 4 dimensiones es posible explicar un 77% de la confianza inicial del potencial cliente en X-Cambio. A continuación, se presentan los resultados de los factores eliminados, Calidad de servicio y Ventaja relativa, así como los hallazgos en torno los factores de la nueva estructuración óptima: la Reputación, Calidad de plataforma, Calidad de información y Garantías estructurales.

### 1. Reputación

En cuanto al factor Reputación, diversos estudios en el ámbito de la confianza se aproximan a la misma como el producto de interacciones históricas entre el cliente y la empresa

o como el resultado de la exposición a una comunicación masiva y conciencia de la marca en el mercado. Sin embargo, para el caso de X-Cambio, este elemento se define a partir de las referencias, así como lo plantean autores como McKnight et al. (2002a), Sánchez-Alzate & Montoya-Restrepo (2016) y K. Kim & Prabhakar (2004). Ello se debe, en primer lugar, a que la empresa es incipiente por lo que; en efecto, el principal método de alcance de nuevos usuarios es mediante la referencia de aquellos que ya emplean el servicio. En segundo lugar, la importancia de este aspecto recae en motivos culturales, donde se reconoce que las recomendaciones juegan un rol importante en los negocios de las empresas peruanas. De esta forma, la reputación que tenga el potencial cliente de X-Cambio surge de las referencias que haya recibido de un tercero que sea de su confianza, agrado y considere conocedor del tema. En otras palabras, se forma a partir de la opinión que reciban de personas con las que posean una relación cercana o amical, ya que esto brinda seguridad al usuario de que está recibiendo una referencia que le será provechosa o beneficiosa. Asimismo, dado que la naturaleza del negocio se relaciona a riesgos monetarios e incertidumbres dadas por la tecnología, se torna crucial que el juicio provenga de alguien en quien se confíe. En tanto una relación laboral no asegura la total búsqueda de beneficio del usuario, este elemento se descarta de la estructura de Reputación. En este sentido, esta conclusión complementa la teoría al demostrar la importancia del tipo de lazo entre los clientes en la confianza inicial.

Por otro lado, el cliente de X-Cambio, para el factor Reputación, busca comentarios relacionados a la utilidad y capacidad de la empresa expresado en los factores REPBB\_CR1 (He escuchado de otros que X-Cambio es útil) y REPBB\_CR3 (He escuchado de otros que X-Cambio cuenta con la capacidad y expertise). Ello debido a que este tipo de opiniones brindan información que aseguraría el éxito de la transacción en tanto el tipo de cambio es un tema de fuerte peso transaccional. En esta misma línea se incorpora el factor VENT\_VE2 (Percibo que X-Cambio es más ventajosa por sus precios (tipos de cambio) más competitivos), en tanto este rasgo es indispensable para el modelo de negocio. Al ser una *fintech*, un tipo de cambio más competitivo es lo que se espera de esta alternativa financiera y motivo principal para optar por la misma frente a opciones tradicionales. Y, por el lado del mercado de divisas, la empresa reconoce que este aspecto es crítico en la toma de decisiones del cliente. Finalmente, pese a las barreras que presenta la digitalización, los clientes de X-Cambio estimaron que son más relevantes las opiniones sobre la eficiencia operativa frente a las de facilidad de uso (REPBB\_CR2). Dado la composición generacional de los clientes de X-Cambio, se visualiza que estos asumirían de que la operativa, al ser digital, presentará ciertas dificultades, por lo que priorizarían la eficiencia de otros aspectos del servicio. Frente a ello, X-Cambio cumple con asesorar y guiar a sus potenciales clientes mediante asesorías de uso de la plataforma. Esto aporta a la teoría en tanto brinda un mayor

acercamiento de los atributos valorados para la confianza inicial en una empresa de cambio de divisas.

## **2. Ventaja Relativa**

Contrario a lo visto en la teoría, el factor de Ventaja relativa fue descartado de la estructura óptima final de confianza inicial de X-Cambio. Al haberse descartado la mayoría de sus ítems, se concluye que los clientes no consideran los atributos de ahorro de tiempo (VENT\_VC1), disponibilidad (VENT\_VC2), ahorro en comisiones (VENT\_VE1) y gama más amplia de promociones (VENT\_VE3) para definir su confianza inicial en la empresa. Ello se debe, en primer lugar, a la falta de conocimiento general que existe sobre el mundo *fintech* y, más específicamente, sobre otras casas de cambio digitales desde las cuales se pueda ejercer una comparación. Añadido a ello, se destaca que los atributos considerados son parte de lo que se espera de este tipo de negocios más que un elemento diferenciador. Respecto a ello los expertos del campo añaden que, dado lo incipiente del mercado, si bien son estos atributos los más valorados del servicio, no son suficientes para establecer una ventaja de una de las alternativas frente a las otras. Para los clientes de X-Cambio, el único elemento que aportaría a la confianza inicial es qué tan competitivos son los precios (VENT\_VE2). De esta forma, este fue el único elemento que permaneció en la estructuración resultante.

## **3. Calidad de plataforma**

De la misma forma que en la teoría, los elementos de Calidad de plataforma mantuvieron su estructura establecida conformando parte del modelo final de confianza inicial de X-Cambio. De esta forma, los clientes demuestran satisfacción con la experiencia digital brindada en el servicio, diseño (CPLAT\_4), facilidad de uso (CPPLAT\_2), velocidad de acceso (CPLAT\_1) y navegación (CPLAT\_3). La relevancia de este elemento recae en que es el medio principal de interacción con los principales clientes, por lo que su desempeño es crítico para el desarrollo de confianza en los mismos. La validación de su estructura se explica en tanto los ítems abordados cumplen las expectativas básicas que los clientes esperan identificar en este tipo de negocios para determinar si confían o no en la marca.

## **4. Calidad de servicio**

La Calidad del servicio es un factor que se mimetiza en los factores Calidad de información y Calidad de plataforma. Si bien, a partir del análisis cuantitativo el factor CSERV\_2 (Percibo que, ante cualquier requerimiento, X-Cambio tiene una capacidad de respuesta rápida) se ha trasladado al factor Calidad de información, según el análisis cualitativo se decanta que este pudo tener potenciales alteraciones en el factor Calidad de plataforma. A lo que refiere el factor

Calidad de información, se sostiene que al ser una *fintech* de Cambio de divisas, el factor información es sustancial para emitir decisiones y realizar la operación, de manera que la información se convierte en un insumo necesario para operar; en ese sentido, la Calidad del servicio se mide en términos de calidad de información. En segundo lugar, la Calidad de plataforma es el medio por el cuál interactúa la *fintech* con sus clientes, por lo que, al ser el medio de comunicación y transacción por excelencia, ello responde al componente digital y tecnológico del rubro, de manera que la Calidad de servicio se comprende en la medida de concepciones de la Calidad de plataforma. Ello es importante de recalcar, en cuanto el modelo final de la presente investigación contrasta con los modelos teóricos analizados.

Por otro lado, la personalización es un factor valorado por los clientes, en cuanto la pregunta realizada en la encuesta a los clientes tiene relación con la percepción de la variable en una circunstancia previa a realizar la primera transacción, ello tiene razón en los códigos beneficiarios que se proporcionan a ciertos clientes según criterio de la empresa. Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, la prontitud tiene mayor implicancia a nivel confianza inicial según el análisis factorial exploratorio.

## **5. Garantías estructurales**

Las Garantías estructurales son imprescindibles para la confianza inicial debido al carácter tecnológico y financiero de la *fintech*. Según la teoría, la población peruana mantiene una perenne percepción de desconfianza en las entidades financieras (Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS), 2017). Asimismo, en el país existe un bajo índice de desarrollo de las TICS, un bajo acceso y un escaso uso de internet (Ernst & Young (EY), 2021). Ello se corrobora en lo especificado por los especialistas, precisan que las garantías estructurales son importantes para tomar la decisión de transacción dinero, de manera que la percepción de ambiente seguro es un habilitador para ejecutar operaciones financieras, sobre todo si posee un carácter digital/tecnológico, donde las características físicas no brindan una percepción de confianza, ya que son inexistentes. Pese a la importancia asignada a este factor, este obtiene las puntuaciones más bajas de todos los valores, por lo que se comprende que al momento previo a transaccionar con X-Cambio los clientes no percibieron en su totalidad las normas de protección, encriptaciones, respaldo entre otros, por lo que sí bien los entrevistados actores de la *fintech* señalan que se gestionan las variables mencionadas, estas no son percibidas por el cliente en su totalidad.

## 6. Calidad de información

La Calidad de información en estricto es un factor que, desde el enfoque teórico, es analizado por diversos autores como D. McKnight et al. (2002a), Zhou (2012), Yang, Hung, Sung, & Farn, (2006), entre otros. En ese sentido, lo encontrado en la triangulación de información es congruente con lo sostenido en la teoría. El análisis factorial exploratorio arroja la permanencia de todas las variables propuestas por Zhou en el factor, inclusive se incorpora la variable CSERV\_2 (Percibo que, ante cualquier requerimiento, X-Cambio tiene una capacidad de respuesta rápida) del factor Calidad del Servicio. Ello mantiene coherencia con la teoría, en efecto, Yang, et al. (2006) menciona que la Calidad de información puede llegar a afectar la confianza inicial, debido que los clientes requieren esfuerzos para evaluar la información proveída por la empresa, si esta no contempla precisión, suficiencia, actualización, entre otros; se puede connotar que la *fintech* no tiene la capacidad de proveer información de calidad lo cual afecta la confianza inicial.

Por otro lado, durante la investigación se resaltó que los componentes de tecnología, finanzas y digitalización que estructuran las *fintech*, son diferenciadores para precisar la importancia de diversos factores y su relevancia para la confianza inicial. En ese sentido, al transaccionar recursos intangibles (operaciones de dinero digital) y proveer servicios financieros, la información cobra suma relevancia en el modelo, por lo que su ponderación puede diferir y complementarse con variables provenientes de otros factores como el caso de la incorporación de la variable CSERV\_2 (Percibo que, ante cualquier requerimiento, X-Cambio tiene una capacidad de respuesta rápida) del factor Calidad del Servicio. En ese sentido, la información es un recurso imprescindible para la confianza, ya que permite realizar un proceso de toma de decisiones, un ejemplo claro es la valoración de las proyecciones del tipo de cambio, una difusión de un análisis exhaustivo por parte de X-Cambio permitirá tomar mejores decisiones por parte del cliente, ello se valora exponencialmente en un ambiente dinámico y fluctuante como el que actualmente se está viviendo en el mercado por la afectación del Covid-19 y los acontecimientos políticos vividos en el país.

## 7. Recomendaciones

Para determinar su confianza inicial en X-Cambio, los clientes brindan especial atención a los tipos de cambios de compra y venta al que se coticen. En este sentido, se visualiza este elemento como una ventaja frente a otras alternativas en X-Cambio. Asimismo, este elemento influye en la Reputación en tanto es el tema recurrente en las referencias. Por estos motivos, se recomienda que, dentro de la toma de decisiones, se priorice mantener e incrementar una estrategia de precios. Ello significa una búsqueda continua de proveedores de divisa que permitan

cumplir con esta promesa de valor. Asimismo, se deberá potenciar la automatización de sus procesos con el fin de cerrar operaciones que reflejen la agilidad de los cambios de precio del mercado. Finalmente, dado que X-Cambio se encuentra próximo a una fase de difusión masiva, se recomienda incluir esta estrategia como parte de su carácter de marca y contenido de difusión. En otras palabras, que se desempeñe este atributo como un elemento que caracterice a X-Cambio en redes sociales y medios masivos.

Si bien los precios adquieren especial importancia en X-Cambio, este continúa siendo un rasgo del modelo de negocios que otras empresas pueden potenciar. Por lo que, a largo plazo, la competitividad en precios puede no ser una fuente sostenible de ventaja competitiva. Por este motivo, se recomienda gestionar y forjar en la confianza una fuente de diferenciación. Según los resultados de la investigación, ello puede gestionarse mediante la Calidad de información, factor que demostró especial importancia para los clientes de X-Cambio. De esta forma, se alienta el establecimiento de sistemas que promuevan una efectiva comunicación bidireccional, así como la creación de contenidos que aporten valor a la toma de decisiones del cliente. Ejemplo de ello podrían darse en brindar análisis sobre la tendencia del tipo de cambio brindados de forma oportuna a clientes que busquen cotizaciones de operaciones. Asimismo, el desarrollo de contenidos en redes sociales que sumen a la educación financiera y conocimiento de la coyuntura actual que podría repercutir en el mercado de divisas.

Asimismo, se sugiere implementar el marketing de contenidos para generar mayor confianza inicial y *engagement* con el cliente. Los hallazgos de la encuesta arrojan una alta valoración de la calidad de información brindada por parte de la empresa, en ese sentido, se sugiere realizar una estrategia de contenidos para estructurar la información a brindar al cliente, de manera que genere mayor valor y confianza. En ese sentido, al realizar una estrategia que brinde calidad de contenido, la confianza inicial del cliente se elevaría ya que generará mayor seguridad para operar en la organización, por ejemplo, las proyecciones son sumamente valoradas por el cliente, ya que le permite orientarse antes de realizar una operación, ello puede ser parte de una estrategia de contenidos. Asimismo, la estrategia se puede realizar de manera colaborativa con el cliente, en efecto, según PwC (2016a) la construcción de entornos colaborativos permite tener una mejor experiencia del cliente y mayor retención, ello se puede dar a partir de dinámicas en redes sociales con los clientes para construir contenido de valor. Por otro lado, y siguiendo la línea de construir un ambiente dinámico que fomenta la participación del cliente, se sugiere extrapolar la dinámica referencia a las redes sociales, ello debido a que los hallazgos de la encuesta concluyen que lo más valorado por el cliente son las referencias de terceros, y considerando las miras de expansión de la organización, ello puede ser de utilidad en cuanto se genere en una plataforma adecuada y según el perfil de consumidor.

Las garantías estructurales como la seguridad y privacidad son características muy valoradas por el cliente y los especialistas en el rubro. Ello explica mayor importancia al ser la *fintech* naciente de la tecnología, innovación y finanzas, en efecto la mayoría de los especialistas, resaltan la importancia de desarrollar un ambiente robusto para la generación de confianza inicial en el rubro financiero. En los hallazgos de la investigación se concluyó que la puntuación con mayor descenso dentro del valor 5 “muy de acuerdo” fue en Garantías estructurales, de manera que los clientes perciben menos confianza al observar o no las estructuras de seguridad y privacidad de la empresa. Por otro lado, los actores clave de la *fintech* como el *CEO*, consideran que las estructuras son robustas, en cuanto a operar conforme a ley, respetando la privacidad de los clientes, teniendo alianza con organizaciones que generan respaldo, entre otros. Si bien las garantías legales son estructuradas, es necesario la difusión para comunicar al cliente y perciba seguridad. Desde las tendencias de gestión, una estrategia que está en apogeo en el rubro financiero digital es la práctica “*Know your customer*” sirve para verificar la identidad del cliente, de manera que se genera un ambiente de confianza, por lo que a partir del perfil recabado se puede proyectar la operatividad del cliente (EY, 2019). Aunque es una práctica más utilizada para la categoría de préstamos, tiene ventajas generales para todos los insertos en el rubro, como proteger a los clientes de los daños de tercero, a la empresa de riesgo de fraude y a utilizarlo como un onboarding que permite un mayor conocimiento del cliente, lo cual a posterioridad puede ser utilizado para realizar estrategias de difusión de la estructura de privacidad y seguridad de manera efectiva, que sea difundida de manera efectiva y útil para el entendimiento del cliente.

## **8. Limitaciones y líneas de investigación**

La investigación realizada pretende analizar la composición de los factores generadores de confianza inicial en el cliente B2C de las *fintech* de Lima Metropolitana: Caso X-Cambio, en tal sentido, la presente investigación contiene ciertas variables exploradas desde el enfoque metodológico, teórico y propia del análisis exploratorio realizado.

En primer lugar, los modelos teóricos y/o empíricos de la confianza inicial en *fintech* son escasos. Los modelos teóricos referente a *fintech* como los previamente señalados de Stewart & Jürjen (2018), Fernando et al. (2018), Wang et al. (2019); si bien refieren a la confianza son modelos referentes a otro objeto de investigación como la confianza experimental no sobre la confianza inicial, asimismo se abocan en la retención no en la atracción del cliente. Por otro lado, son realizados en países donde el mercado se está estabilizando, no en un mercado de reciente crecimiento, asimismo, difieren culturalmente. Por lo que se optó por construir un modelo que proviene de modelos de confianza inicial en el rubro de banca digital, banco online, de manera que sobre la base se pueda validar en campo su pertinencia para el caso de estudio. En ese sentido,

se sugiere estudiar el modelo en otras categorías y con un nivel mayor de representatividad, de manera que se pueda construir un modelo de confianza inicial idóneo para el contexto de un mercado emergente. Bajo la misma línea, a manera de ejemplo, se propone ampliar el modelo de confianza actual a lo que respecta el factor reputación, en variables que abarquen la estrategia de difusión y atracción en las *fintech* peruanas, si bien la referencia de terceros es una de ellas; se puede extender a alianzas con organizaciones del ecosistema *fintech* representativas, lo cual es usual en mercados emergentes para obtener mayor exposición; ello se comenta debido a que la mayoría de modelos de confianza en el factor reputación sostienen variables como “es muy conocida”, “es popular”, lo cual no representa la realidad del contexto.

En segundo lugar, la investigación realizada estudia una casa de cambio en particular, por lo cual, los resultados no son extrapolables. Pese a seleccionar una empresa que pertenezca a una de las verticales más comunes en el país, es un caso específico de *fintech*, por lo que los resultados obtenidos no pueden extrapolarse a nivel vertical ni a nivel general de las *fintech*. Ello por un aspecto metodológico, asimismo, debido a que el enfoque teórico exige un modelo de confianza inicial que sea específico para cada sujeto.

En tercer lugar, la data descriptiva introducida en el cuestionario permite ahondar en el perfil de cliente, ello debe ser de utilidad y suficiencia para poder generar próximos hallazgos y conclusiones. En la presente investigación tiene como recomendación el detalle de la data descriptiva. A manera de ejemplo, una oportunidad de mejora es definir el grado de instrucción y rubro en el que se desempeña para realizar argumentos lógicos que permita explicar la adaptación y cercanía a la *fintech*. Asimismo, con el fin de explorar más a profundidad las concepciones sobre los factores descritos a lo largo de la investigación, sería ventajoso realizar entrevistas a los clientes para ahondar en sus respuestas realizadas en la encuesta, ello con el fin de obtener un proceso de triangulación más explicativo a lo que concierne el cliente. En cuarto lugar, es importante tomar en cuenta que se presenta un posible sesgo, ya que el 19% de los encuestados provienen de clientes que realizan operaciones a través del canal de *whatsapp*, por lo que tienen diversas experiencias y percepciones al interactuar con la organización en ese sentido el factor calidad de plataforma mantiene un sesgo, ya que no se evaluó directamente de la confianza inicial del cliente, por ello, es recomendable en las próximas investigaciones evaluar la confianza inicial de una sola muestra y tipo de cliente.

En cuanto a futuras líneas de investigación, se considera provechoso el que se pueda abarcar investigaciones sobre la estructura de los factores de generación de confianza inicial que aborden tanto la dimensión cognitiva como comportamental de la confianza. En el presente estudio solo nos basamos en la confianza comportamental debido a la factibilidad en cuestión de

tiempo y estudios previos, sin embargo, es relevante estudiar la confianza en *fintech* en todo nivel de sus dimensiones, ya que la cognitiva ayudaría a conocer y establecer un perfil del cliente mucho más detallado que permita gestionar mejor la confianza. Esto con el propósito de abarcar y conocer la estructura que toman los factores relacionados con la confianza inicial en el marco del escenario peruano. De forma similar, se propone la investigación de los factores abordados en la investigación a nivel de una muestra significativa del mercado de potenciales usuarios *fintech* de cambio de divisas. Este acercamiento brindaría una visión general y mayor acercamiento a un modelo de confianza inicial para este sector, en tanto el presente está validado únicamente para X-Cambio. Por último, existe la oportunidad de realizar, posteriormente, un análisis factorial confirmatorio de los factores de confianza en el sujeto de estudio u otros sujetos según se aborde la investigación. De esta forma, el presente estudio cumple con ser un primer aporte a la metodología a abordar para la aplicación de la confianza inicial en una *fintech*. Este tipo de investigación permitiría conocer la magnitud o significancia con la que los factores estructurados influyen en la creación de la confianza inicial.

Finalmente, se espera que los resultados de la presente investigación sirvan de base para futuros estudios en temas de confianza en el país en otros rubros. Asimismo, que sea tomado como aporte al desarrollo y entendimiento de la industria *fintech* en el Perú. A nivel general, se invita a realizar mayores investigaciones en ambos campos con el propósito de enriquecer sus investigaciones incipientes a nivel local.

## REFERENCIAS

- Abdullah, E. M. E., Rahman, A. A., & Rahim, R. A. (2018). Adoption of financial technology (*Fintech*) in mutual fund/ unit trust investment among Malaysians: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7 (2.29), 110–118. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13140>
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Marco teórico* [nota académica]. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10823>
- Álvarez Salazar, J. (2020). The fuzzy boundaries in start-up firm's industries: A social network analysis. *Journal of Technology Management and Innovation*, 15(4), 30–42. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242020000400030>
- Asbanc (2017). Una mirada al fenómeno *fintech* en el Perú y el mundo. *Asbanc Semanal*, 7(242), 1–5.
- Asociación *Fintech* Perú. (2020). *Reporte Fintech Perú durante la pandemia 2020* [Reporte]. Recuperado de <https://fintechperu.com/#/blog/6154f12e7e9078b2aded230>
- Asociación *Fintech* del Perú. (2021, julio 10). Asociación *Fintech* del Perú. Recuperado de <https://www.fintechperu.com/>
- Autio, E., & Thomas, L. (2014). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. En M. Dogson, D. M. Gann & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 204-228). Online: Oxford Academic.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021, abril 24). *Expectativas de tipo de cambio*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest & Finnovista. (2018). *Fintech: América Latina 2018: Crecimiento y consolidación* [Informe]. <http://dx.doi.org/10.18235/0001377>
- Bancomext (2018). *Fintech en el mundo: La revolución digital ha llegado a México* [reporte]. Recuperado de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Fintech.pdf>
- Bao, H., Li, B., Shen, J., & Hou, F. (2016). Repurchase intention in the Chinese e-marketplace: Roles of interactivity, trust and perceived effectiveness of *e-commerce* institutional mechanisms. *Industrial Management and Data Systems*, 116(8), 1759–1778. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0296>
- Basqués, J., de la Fuente, J., Pousada, M., Vera, J., & Sáiz, D. (2008). *Psicología de la atención y de la memoria* (1 ed). In Universitat Oberta de Catalunya: Eureca Media, SL. Recuperado de [http://cv.uoc.edu/annotation/e4acc712f765a5364bcadbdc4c913d0c/573823/XX08\\_80506\\_01217/index.html](http://cv.uoc.edu/annotation/e4acc712f765a5364bcadbdc4c913d0c/573823/XX08_80506_01217/index.html)
- Bauer, H., Grether, M., & Leach, M. (2002). Building customer relations over the Internet. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 155–163. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00186-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00186-9)

- BBVA. (2016a). *The Multidimensional Financial Inclusion*.
- BBVA. (2016b). *Cinco estrategias de omnicanalidad para la transformación digital*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/cinco-estrategias-omnicanalidad-la-transformacion-digital/>
- Beck, T., Demircug-Kunt, A., & Martinez, M. S. (2008). Banking services for everyone? Barriers to bank access and use around the world. *World Bank Economic Review*, 22(3), 397–430. <https://doi.org/10.1093/wber/lhn020>
- Belanger, F., Hiller, J. S., & Smith, W. J. (2002). Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 245–270.
- Bellina, J. C., & Arellano, N. (2020). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero: Tendencias resaltantes y nuevos desafíos que enfrentará Latinoamérica respecto a los pagos digitales*. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/banking-capital-markets/retos-nuevas-tecnologias-sector-financiero](https://www.ey.com/es_pe/banking-capital-markets/retos-nuevas-tecnologias-sector-financiero)
- Benito, R., & Pérez, F. (2020). *Caracterización de los factores clave que influyen en el crecimiento de las Fintech: Un estudio de casos múltiples de las Fintech que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana* (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16799>
- Bozic, B. (2017). Consumer trust repair: A critical literature review. *European Management Journal*, 35(4), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.007>
- Brüel & Kjaer. (2018, Abril, 23). *Beyond Tomorrow – Introduction* [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://youtu.be/ohJji39l83A>
- Cámara de comercio de Lima (2020). Expansión *fintech*. *La cámara. La revista de la CCL*, N 194, 7–8.
- Carballo, I. E., & Dalle-Nogare, F. (2019). *Fintech e inclusión financiera: los casos de México, Chile y Perú*. *Revista CEA*, 5(10), 11–34. <https://doi.org/10.22430/24223182.1441>
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2007). The influence of satisfaction, perceived reputation and trust on a consumer's commitment to a website. *Journal of Marketing Communications*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13527260600951633>
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2010). Generating trust and satisfaction in e-services: The impact of usability on consumer behavior. *Journal of Relationship Marketing*, 9(4), 247–263. <https://doi.org/10.1080/15332667.2010.522487>
- Castro, E. (2010). El Estudio De Casos Como Metodología De Investigación Y Su Importancia En La Dirección Y Administración De Empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31 - 54. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i2.332>
- CEPLAN (2017). *Perú 2030: Tendencias Globales Y Regionales Fichas De Tendencias*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PERÚ-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

- CEPLAN (2020). *Megatendencias: Reporte de actualización*. Recuperado de [https://geo.ceplan.gob.pe/uploads/2020\\_Megatendencias\\_reporte\\_actualizacion.pdf](https://geo.ceplan.gob.pe/uploads/2020_Megatendencias_reporte_actualizacion.pdf)
- Chang, V., Baudier, P., Zhang, H., Xu, Q., Zhang, J., & Arami, M. (2020). How Blockchain can impact financial services – The overview, challenges and recommendations from expert interviewees. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120-166. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120166>
- Cheung, C. y Lee, M. (2001) Trust in Internet Shopping: Instrument Development and Validation through Classical and Modern Approaches. *Journal of Global Information Management*, 9(3), 1 – 13. 10. Doi: 4018/jgim.2001070103
- Chiu, C. L., Chiu, J. L., & Mansumittrchai, S. (2019). Stages in the development of consumers' online trust as mediating variable in online banking system: a proposed model. *International Journal of Electronic Finance*, 9(3), 170–201. <https://doi.org/10.1504/IJEF.2019.099003>
- Chiu, C. M., Chang, C. C., Cheng, H. L., & Fang, Y. H. (2009). Determinants of customer repurchase intention in online shopping. *Online Information Review*, 33(4), 761–784. <https://doi.org/10.1108/14684520910985710>
- Cojoianu, T. F., Clark, G. L., Hoepner, A. G. F., Pažitka, V., & Wójcik, D. (2020). Fin vs. tech: are trust and knowledge creation key ingredients in *fintech* start-up emergence and financing? *Small Business Economics*, 57, 1715 – 1731. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00367-3>
- Comex Perú. (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados en 2019*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- Cordova, A. (2015). La experiencia de marca: sus efectos sobre el consumidor y la empresa (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136584>
- Cuya, M. L. (2017). *La disrupción de las startups FinTech en el mundo financiero* [nota académica]. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/70687>
- Devaraj, S., Fan, M., & Kohli, R. (2002). Antecedents of B2C Channel Satisfaction and Preference: Validating E-Commerce Metrics. *Information Systems Research*, 13(3), 316–333. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.316.77>
- Diemers, D., Lamaa, A., Salamat, J., & Steffens, T. (2015). *Developing a fintech ecosystem in the GCC: Let's get ready for take off* [reporte]. Recuperado de <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/reports/developing-a-fintech-ecosystem-in-the-gcc.pdf>
- El Peruano (2020, diciembre, 2). Aprueban el Reglamento del Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-del-fondo-de-capital-para-emprendimie-decreto-supremo-n-375-2020-ef-1908301-1/>
- El Peruano (2021, febrero 7). Ley que regula la Cuenta Documento Nacional de Identidad (Cuenta-DNI). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-la-cuenta-documento-nacional-de-identidad-cu-ley-n-31120-1926089-1/>

- Emprende UP. (2020, marzo, 12). *Lima Fintech Forum 2019 - Día 1 - Regulación Fintech en Alianza del Pacífico*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yxLSJ8NPc0A>
- Ernst & Young (EY) (2019). *Global Fintech adoption Index 2019*. Recuperado de [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-fintech-adoption-index.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-fintech-adoption-index.pdf)
- Ernst & Young (EY) (2021). *Guía de Negocios Fintech Perú 2021/2022*. Recuperado de [www.ey.com/es\\_pe/law/guia-fintech](http://www.ey.com/es_pe/law/guia-fintech)
- Ernst & Young (EY) & Cluster Financiero. (2022). *Estudio Ecosistema Fintech: Retos y Oportunidades*. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_ec/consulting/estudio-ecosistema-fintech--retos-y-oportunidades-](https://www.ey.com/es_ec/consulting/estudio-ecosistema-fintech--retos-y-oportunidades-)
- Ernst & Young (EY) & FinteChile (2018). *Primer estudio fintech en Chile: Desafíos y oportunidades* [reporte]. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/j.ctv3dnr6f.10>
- Fernando, E., Surjandy, Meyliana, & Touriano, D. (2018). Development and validation of instruments adoption *fintech* services in Indonesia (Perspective of trust and risk). *2018 International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology (SIET)*, 283–287. <https://doi.org/10.1109/SIET.2018.8693192>
- Finnovating. (2020, febrero, 6). La inversión *fintech* en América Latina consigue 2.659 millones de financiación en 2019. Recuperado de <https://www.finnovating.com/news/inversion-fintech-america-latina/>
- Flavián, C., & Guinalíu, M. (2006). Consumer trust, perceived security and privacy policy: Three basic elements of loyalty to a web site. *Industrial Management & Data Systems*, 106(5), 601–620. <https://doi.org/10.1108/02635570610666403>
- Flavián, C., & Guinalíu, M. (2007). Un análisis de la influencia de la confianza y del riesgo percibido sobre la lealtad a un sitio web. El caso de la distribución de servicios gratuitos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(1), 159–178. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2336194>
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information and Management*, 43(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.01.002>
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51–90. <https://doi.org/10.2307/30036519>
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: Experiments in e-products and e-services. *Omega*, 32(6), 407–424. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>
- Gundlach, G. T. & Murphy, P.E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges, *Journal of Marketing*, 57(4), pp. 35-46. <https://doi.org/10.2307/1252217>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.C: Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. En S. Méndez & C. Mendoza (Eds.), *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Hong, I. B., & Cha, H. S. (2013). The mediating role of consumer trust in an online merchant in predicting purchase intention. *International Journal of Information Management*, 33(6), 927–939. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.08.007>
- Hu, Z., Ding, S., Li, S., Chen, L., & Yang, S. (2019). Adoption intention of *fintech* services for bank users: An empirical examination with an extended technology acceptance model. *Symmetry*, 11(3), 2–16. <https://doi.org/10.3390/sym11030340>
- Jarvenpaa, S. L., Tractinsky, N., Saarinen, L., & Vitale, M. (1999). Consumer trust in an internet store: A cross-cultural validation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5(2), 45–71. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1999.tb00337.x>
- Järvinen, R. A. (2014). Consumer trust in banking relationships in Europe. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 551–566. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2013-0086>
- Jurado Nacional de Elecciones (JNE) (2021). Voto Informado. Recuperado de <https://votoinformado.jne.gob.pe/voto/Home/ListaCandidatos?op=gDZoqKljips%3D>
- Kaabachi, S., Mrad, S. B., & Petrescu, M. (2017). Consumer initial trust towards internet only banks in France. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 903 – 924. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0140>
- Kim, D., Ferrin, D., & Rao, R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544–564. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.07.001>
- Kim, G., Shin, B., & Lee, H. G. (2009). Understanding dynamics between initial trust and usage intentions of mobile banking. *Information Systems Journal*, 19(3), 283–311. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00269.x>
- Kim, H.-W., Xu, Y., & Koh, J. (2004). A Comparison of Online Trust Building Factors between Potential Customers and Repeat Customers. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(10). <https://doi.org/10.17705/1jais.00056>
- Kim, K., & Prabhakar, B. (2004). Initial trust and the adoption of B2C e-commerce: The case of internet banking. *Advances in Information Systems*, 35(2), 50-64. <https://doi.org/10.1145/1007965.1007970>
- Klein, F., Bansal, M., & Wohlers, J. (2017). *Beyond the noise: The megatrends of tomorrow's world* [estudio]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/public-sector/deloitte-nl-ps-megatrends-2ndedition.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. En *Fundamentos de Marketing* (13 ed., pp. 2–37). México: Perason Education.
- Koufaris, M., & Hampton-sosa, W. (2002). *Customer trust online: examining the role of the web site* [nota académica]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228850027\\_Customer\\_trust\\_online\\_examinin](https://www.researchgate.net/publication/228850027_Customer_trust_online_examinin)

- Lăzăroiu, G., Neguriță, O., Grecu, I., Grecu, G., & Mitran, P. C. (2020). Consumers' decision-making process on social commerce platforms: online trust, perceived risk, and purchase intentions. *Frontiers in Psychology, 11*, 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00890>
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. Business Horizons, 61*(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Lee, M., & Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of Electronic Commerce, 6*(1), 75–91. <https://doi.org/10.1080/10864415.2001.11044227>
- León, J. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú: Experiencia de la banca de desarrollo* [reporte]. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43157-inclusion-financiera-micro-pequenas-medianas-empresas-peru-experiencia-la-banca>
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1994). *Trust in relationships: A model of development and decline* [estudio]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/232534885\\_Trust\\_in\\_relationships\\_A\\_model\\_of\\_development\\_and\\_decline](https://www.researchgate.net/publication/232534885_Trust_in_relationships_A_model_of_development_and_decline)
- Lu, B., Fan, W., & Zhou, M. (2016). Social presence, trust, and social commerce purchase intention: An empirical research. *Computers in Human Behavior, 56*, 225–237. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.057>
- Lyons, A. & Kass-Hanna, J. (2021). The Evolution of Financial Services in the Digital Age. En J. Gable & S. Chatterjee (Ed.), *Handbook of Personal Finance*. Berlin, Alemania: De Gruyter. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/352711903\\_The\\_Evolution\\_of\\_Financial\\_Services\\_in\\_the\\_Digital\\_Age](https://www.researchgate.net/publication/352711903_The_Evolution_of_Financial_Services_in_the_Digital_Age)
- Macdonald, D., Shiever, H. R., Raza, R., Gerrard, P., & Heacock, D. (2020, julio, 27). *Human-Centered Design Is More Important Than Ever*. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2020/the-importance-of-human-centered-design>
- Matos, D. L. (2020). *Comunicación e inversión: estrategias de marketing relacional sobre la percepción de confianza online*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16834>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McKinsey (2016). *Fintechicolor: The new picture in finance* (1ra ed.). McKinsey and Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financiera%20services/our%20insights/bracing%20for%20seven%20critical%20changes%20as%20fintech%20matures/fintechicolor-the-new-picture-in-finance.ashx>
- McKnight, D. H., Cummings, L., & Chervany, N. (1998). Initial trust formation in new

- organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926622>
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002a). Developing and validating trust measure for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81>
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002b). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: A trust building model. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3–4), 297–323. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00020-3](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00020-3)
- Medina, J. (2016). *El cambio estructural global en el horizonte 2030 y 2050: Reflexiones para la Universidad Autónoma de Occidente* [nota académica]. Recuperado de <https://sitios.uao.edu.co/docentes/wp-content/uploads/sites/26/2019/05/el-cambio-estructural-global-en-el-horizonte-2030.pdf?x45625>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020, diciembre, 03). *El Ministerio de Economía y Finanzas publicó reglamento del Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores* [nota de prensa]. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=6813&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=6813&Itemid=101108&lang=es)
- Ministerio de la Producción (2018). *Las MIPYME en cifras 2017* [reporte]. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101. <https://doi.org/10.2307/1252059>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Morning Consult (2021). Most trusted brands 2021: Trust in financial services. Recuperado de website: <https://mtb.morningconsult.com/financial-services-2021/key-takeaways/>
- Das, S. (2019). The future of *fintech*. *Financial Management*, 48(4), 981 - 1007. <https://doi.org/10.1111/fima.12297>
- Ocampo, J. A. (2009). Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina. *Revista de La CEPAL*, 2009(97), 9–32. <https://doi.org/10.18356/341cc175-es>
- O’Cass, A. & Fenech, T. (2003). Web retailing adoption: exploring the nature of internet users web retailing behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, pp. 81-94. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3b49d0dbbeb5cb6fc0d4a1868bdad456b5d132ee>
- Palomino, G. J., Velásquez, V., Marcos, K. C., & Seclén, J. P. (2019). ¿Cómo innovan las *fintech* peruanas? Una aproximación a partir de un estudio de casos múltiple. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 4(2019), 38–66. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201901.002>
- Parameshwar, H. S., Sruthie, A., Cisse, M., Kumar, A., & Misra, S. (2019). *Fintech* and disruptions: An impact assessment. *Journal of Critical Reviews*, 6(6), 89–97.

<https://doi.org/10.22159/jcr.06.06.13>

- Pasco, M. (2016). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54887>
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101–134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>
- Perez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas Artículo de Revisión. *Test*, 2(1889), 58–66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión* (1a ed.; M. de los Á. Fernández, ed.). Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- PwC (2004). *Blurred lines: How fintech is shaping financial services* [reporte]. Recuperado de [https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc\\_fintech\\_global\\_report.pdf](https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc_fintech_global_report.pdf)
- PwC (2016a). Customers in the spotlight: How *FinTech* is reshaping banking. Recuperado de <https://pwc.to/2RadXg4>
- PwC (2016b). The future of Industries: Bringing down the Wall. Recuperado de <https://pwc.to/2XbNVgCt>
- PwC (2019). *Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing disruption* [nota académica]. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf>
- Berman, H.B. (2015). Surver Sampling Methods: A study on purposive sampling method in research. Recuperado de <https://stattrek.com/survey-research/sampling-methods>
- Ríos-Campos, C., Delgado, F. C., Cerna, H. A., Ramírez, I. M., & Acosta, R. S. C. (2021). Oportunidades y desafíos de las *fintech* en Perú. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 155–163. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-014>
- Rojas, L. (2016). *La revolución de las empresas fintech y el futuro de la banca: Disrupción tecnológica en el sector financiero* [nota académica]. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>
- Rojas, M. D., Arango, P., & Gallego, J. P. (2009). Confianza para efectuar compras por internet. *DYNA*, 76(160), 263–272. <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v76n160/a26v76n160.pdf>
- Romero, Y. P. (2019). Confianza en las transacciones financieras virtuales: La base de las *Fintech*. *Pensamiento Gerencial*, 7(7), 50 – 56. <https://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/803>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(4), 652-652. <https://doi.org/10.2307/259051>

- Ryu, H. (2017). What makes users willing or hesitant to use *fintech*?: The moderating effect of user type. *Industrial Management & Data Systems*, 118(3), 541–569. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2017-0325>
- Sánchez-Alzate, J.-A., & Montoya-Restrepo, L.-A. (2016). Factores que afectan la confianza de los consumidores por las compras a través de medios electrónicos. *Pensamiento y Gestión*, 40(65), 159–183. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a07.pdf>
- Sánchez-Alzate, J.-A., & Montoya-Restrepo, L.-A. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico. Caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). *Innovar*, 27(64), 11–22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6026897>
- Sangwan, R. S., Kassab, M., & Capitolo, C. (2020). Architectural considerations for blockchain based systems for financial transactions. *Procedia Computer Science*, 168(2020), 265–271. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.02.252>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Formulating the research design. En *Research Methods for Business Students* (8va ed.). New York: Pearson.
- Schuetz, S., & Venkatesh, V. (2020). Blockchain, adoption, and financial inclusion in India: Research opportunities. *International Journal of Information Management*, 52, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.009>
- Silva, M. (2017). El Acelerado Crecimiento de las *Fintech* y los desafíos para su Regulación. *Moneda* (171), 42–46. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171.pdf>
- Statista (2022, febrero.). Uso de internet en América Latina y el Caribe 2021. Recuperada de <https://es.statista.com/estadisticas/1136646/tasa-penetracion-mas-altas-internet-america-latina-caribe/>
- Stewart, H., & Jürjens, J. (2018). Data security and consumer trust in *Fintech* innovation in Germany. *Information and Computer Security*, 26(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/ICS-06-2017-0039>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (2017). *Resultados 2016: Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú* [reporte]. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/cifras/encuestas>
- Superintendencia de Banca, seguros y AFP (SBS) (2019). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero de seguros y de pensiones* [reporte]. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/cifras/indicadores>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021, noviembre). *Modificaciones a la Ley de Bancos: cautelando la estabilidad financiera, promoviendo la innovación e impulsando la competencia* [boletín]. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1188>
- Tech Nation. (2021). *The future UK tech built - Tech Nation Report 2021* [reporte]. Recuperado de <https://technation.io/report2021/#global-tech-investment>

- Teo, T. S. H., & Liu, J. (2007). Consumer trust in e-commerce in the United States, Singapore and China. *Omega*, 35(1), 22–38. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2005.02.001>
- Torres, E., & Flavián, C. (2007). Construcción de la confianza del consumidor hacia la banca en Internet: un análisis de los factores de la imagen corporativa. *Estudios de Administración*, 14(1), 23–45. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140197/Construcci%C3%B3n-de-la-confianza.pdf?sequence=1>
- TransUnion (2021). *Guía de Hallazgos Identificando el perfil Fintech y su relación con el Sector Financiero: Desafíos y Oportunidades para las Fintech* [reporte]. Recuperado de <https://www.transunion.co/content/dam/transunion/co/business/fintech-insights-guide.pdf>
- Tyler, K., & Stanley, E. (2007). The role of trust in financial services business relationships. *Journal of Services Marketing*, 21(5), 334–344. <https://doi.org/10.1108/08876040710773642>
- Urban, G. L., Amyx, C., & Lorenzon, A. (2009). Online trust: state of the art, new frontiers, and research potential. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 179–190. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.03.001>
- Vega, M., & Aurazo, J. (2017). ¿Por qué no tienes una cuenta? *Moneda* (171), 21–25. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-170/moneda-170-04.pdf>
- Vodanovic Legal (2019). *El panorama de la industria fintech en Perú: Hacia un nuevo ecosistema colaborativo* [estudio]. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/79431536radE2E60.pdf>
- Vodanovic Legal. (2021). *Panorama Regulatorio fintech LATAM 2021-2022* [reporte]. Recuperado de [https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2021/12/REPORTE\\_FINTECH\\_2021.pdf](https://vodanovic.pe/wp-content/uploads/2021/12/REPORTE_FINTECH_2021.pdf)
- Vodanovic, L. (2020). *Guía Fintech Perú 2020/2021: Panorama legal y regulatorio para la inclusión financiera* [reporte]. Recuperado de <https://www.peruweek.pe/wp-content/uploads/2020/12/ey-law-guiafintech-peru.pdf>
- Wang, Z., Guan, Z., Hou, F., Li, B., & Zhou, W. (2019). What determines customers' continuance intention of *fintech*? Evidence from YuEbao. *Industrial Management and Data Systems*, 119(8), 1625–1637. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2019-0011>
- Yang, S.-C., Hung, W., Sung, K., & Farn, C.-K. (2006). Investigating initial trust toward e-tailers from the Elaboration Likelihood Model perspective. *Psychology and Marketing*, 23(5), 429–445. <https://doi.org/10.1002/mar.20120>
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 1-5. Recuperado de <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>.
- Yin, R. K. (2018). Getting started: How to know whether and when to use the case of study as a research method. En L. Fargotstein, E. Wells, K. DeRosa, & G. Dickens (Eds.), *Case study research and applications: design and methods* (6a ed., Vol. 53, pp. 30–56). Los Angeles:

COSMOS Corporation.

Zhou, T. (2012). Understanding users initial trust in mobile banking: An elaboration likelihood perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1518–1525.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.03.021>



## ANEXOS

### ANEXO A: Operatividad de las variables del modelo de confianza inicial

**Tabla A1: Operatividad de las variables del modelo de confianza inicial**

| Autor                             | Factor                   | Variables                           | Ítems  | Operatividad |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|--------------|
| (Zhou, 2012)                      | Calidad de la plataforma | Velocidad de acceso (Accesibilidad) | La plataforma digital de X- Cambio carga rápidamente los textos y gráficos   | CPLAT_1      |
|                                   |                          | Facilidad de uso                    | La plataforma digital de X- Cambio hace fácil el realizar mis operaciones cambiarias   | CPLAT_2      |
|                                   |                          | Navegación                          | La plataforma digital de X- Cambio es fácil de navegar   | CPLAT_3      |
|                                   |                          | Atractivo visual                    | La plataforma digital de X- Cambio es visualmente atractiva  | CPLAT_4      |
| (Zhou, 2012)                      | Calidad del servicio     | Confiabilidad                       | Percibo que X- Cambio brinda un servicio puntual   | CSERV_1      |
|                                   |                          | Prontitud                           | Percibo que, ante cualquier requerimiento, X cambio tiene una capacidad de respuesta rápida  | CSERV_2      |
|                                   |                          | Garantía (percibida)                | Percibo que X - Cambio tiene la capacidad y expertise para realizar las operaciones cambiarias   | CSERV_3      |
|                                   |                          | Personalización                     | Percibo que X- Cambio me brinda atención personalizada   | CSERV_4      |
| (Kaabachi, Mrad & Petrescu, 2017) | Garantías estructurales  | Seguridad y Privacidad              | Siento seguridad de que la política de privacidad y los términos y condiciones, aseguran operaciones bajo los términos acordados               | GE_1         |
|                                   |                          |                                     | Siento seguridad de que la plataforma (página web) es segura   | GE_2         |
|                                   |                          |                                     | Siento que la plataforma de X- Cambio tiene suficientes medidas de seguridad (encriptaciones y firewalls) que me protegen de daños de terceros | GE_3         |

## ANEXO A: Operatividad de las variables del modelo de confianza inicial

Tabla A1: Operatividad de las variables del modelo de confianza inicial

| Autor                             | Factor                  | Variables                          | Ítems  | Operatividad |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------------|--|--------------|
| (Kaabachi, Mrad & Petrescu, 2017) | Garantías estructurales | Seguridad y Privacidad             | Siento seguridad que la plataforma cuenta con garantías ante eventos que pudieran ocurrir durante el uso del servicio            | GE_4         |
|                                   |                         |                                    | Siento seguridad que las transacciones por medio de <i>fintech</i> (casa de cambio digitales) tienen un ambiente fuerte y seguro | GE_5         |
| (K. Kim & Prabhakar, 2004)        | Reputación              | Boca a boca - Contenido relacional | He escuchado de otros que X-Cambio es muy útil   | REPBB_CR1    |
|                                   |                         |                                    | He escuchado de otros que X-Cambio es fácil de usar  | REPBB_CR2    |
|                                   |                         |                                    | He escuchado de otros que X-Cambio cuenta la capacidad y expertise   | REPBB_CR3    |
|                                   |                         |                                    | He escuchado de otros que X-Cambio no vale la pena el esfuerzo   | REPBB_CR4    |
|                                   |                         | Boca a boca - Fuerza del vínculo   | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X-Cambio es importante para mí en un sentido de negocios                          | REPBB_FV1    |
|                                   |                         |                                    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X-Cambio es importante para mí en un sentido social                               | REPBB_FV2    |
|                                   |                         |                                    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X-Cambio me agrada mucho  | REPBB_FV3    |
|                                   |                         |                                    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X-Cambio es de mi confianza   | REPBB_FV4    |
|                                   |                         |                                    | La mayoría de personas que habla conmigo sobre X-Cambio son muy conocedores del tema   | REPBB_FV5    |

## ANEXO A: Operatividad de las variables del modelo de confianza inicial

**Tabla A1: Operatividad de las variables del modelo de confianza inicial**

| Autor                             | Factor                    | VARIABLES  | Ítems  | Operatividad |
|-----------------------------------|---------------------------|--|--|--------------|
| (Kaabachi, Mrad & Petrescu, 2017) | Ventaja relativa          | Ventaja de conveniencia  | Percibo que X-Cambio me ahorra tiempo en comparación con otras alternativas de cambio de divisas | VENT_VC1     |
|                                   |                           |  | Percibo que X-Cambio es conveniente porque está disponible las 24 horas.                         | VENT_VC2     |
|                                   | Ventajas económicas       | Percibo que X-Cambio permite ahorrar dinero, ya que no cobran comisiones   | VENT_VE1   |              |
|                                   |                           | Percibo que X-Cambio es más ventajosa por sus precios (tipos de cambio) más competitivos                         | VENT_VE2   |              |
|                                   |                           | Percibo que el uso de X-Cambio puede ofrecer una gama más amplia de promociones y tipos de cambio preferenciales | VENT_VE3   |              |
| (Zhou, 2012)                      | Calidad de la información | Relevancia   | X- Cambio me proporciona información relevante para mi operación cambiaria                       | CINFO_1      |
|                                   |                           | Suficiencia  | X- Cambio me proporciona suficiente información para realizar mi operación cambiaria             | CINFO_2      |
|                                   |                           | Precisión  | X- Cambio me proporciona información precisa para realizar mi operación cambiaria                | CINFO_3      |
|                                   |                           | Actualizada  | X- Cambio me proporciona información actualizada para mi operación cambiaria                     | CINFO_4      |

## ANEXO B: Matriz de Consistencia

Tabla B1: Matriz de Consistencia

| Pregunta   | Objetivo  | Variables  | Instrumento  | Fuentes de información   |
|--|---|--|--|--|
| ¿Cómo se estructuran los factores relacionados con la generación de confianza inicial en el público B2C para la <i>fintech</i> peruana X-Cambio?           | Objetivo general - Explorar la estructura de los factores de la generación de confianza inicial en los clientes B2C de la <i>Fintech X-Cambio</i>   |  |  |  |
| ¿Cuáles son los factores y variables que anteceden a la confianza en entornos similares al de las <i>Fintech</i> desde una perspectiva teórica y empírica? | Objetivo específico - Construir un modelo analítico de confianza inicial del cliente B2C para la <i>Fintech X-Cambio</i> a partir de los factores identificados en la teoría y estudios empíricos | Modelo de factores de confianza inicial en banca digital, banca móvil y servicios financieros digitales. | Análisis documental, revisión de la literatura, reporte bibliométrico identificación de modelos, identificación de factores.   | Zhou (2012); Kaabachi et al. (2017); K. Kim & Prabhakar (2004).  |
| ¿Cuáles son las particularidades del contexto de confianza interno y externo en las que está inmersa la <i>fintech X-Cambio</i> ?                          | Objetivo específico - Caracterizar a la <i>Fintech X-Cambio</i> junto con los factores y métodos que influyen en la generación de confianza en los clientes B2C                                   | Análisis interno de la situación y contexto actual de la <i>fintech X-Cambio</i> .                       | Entrevistas a expertos referente a la materia <i>Fintech</i> desde los diversos actores del ecosistema, como regulador, Asociación <i>fintech</i> , Empeunde UP, entre otros | Diemers et al., (2015); CLL (2020); Asociación <i>Fintech</i> Perú, (2020); Vodanovic Legal (2019); (Ministerio de la Producción, 2018); PwC (2019). |

## ANEXO B: Matriz de Consistencia

Tabla B1: Matriz de Consistencia

| Pregunta  | Objetivo  | Variables  | Instrumento   | Fuentes de información  |
|---|---|--|---|---|
| ¿Qué cambios en la composición de los factores se generan a partir del análisis factorial exploratorio en los clientes de la <i>fintech</i> X-Cambio? | Objetivo específico - Analizar la composición resultante de los factores generadores de confianza inicial para los clientes B2C de la <i>fintech</i> X-Cambio | <p>Análisis cuantitativo - Factores y variables identificadas a partir de las encuestas y el procesamiento de datos a partir de un análisis descriptivo y un análisis factorial exploratorio en SPSS.</p> <p>Análisis cualitativo obtenido en las entrevistas semiestructuradas a profundidad, procesado a par a partir de transcripciones, codificación y análisis de contenido en Excel.</p> | Encuestas a clientes de la <i>fintech</i> X- Cambio, entrevista iniciales y entrevistas de presentación de resultados a expertos y representantes claves de la empresa. | Zhou (2012); Kaabachi et al. (2017); K. Kim & Prabhakar (2004); comunicación propia (2021). |

## **ANEXO C: Cuestionario confianza inicial en X- Cambio (Clientes)**

### **Introducción**

Hola. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura sobre la composición de los factores que generan confianza en el cliente hacia la *fintech* X-Cambio.

El propósito de esta encuesta es recoger su impresión inicial sobre X-Cambio. Por este motivo, agradeceremos que responda según sus percepciones previas a generar la primera operación de cambio con la empresa.

Los datos que se recopilarán de la encuesta serán tratados de forma anónima y se utilizarán con fines estrictamente académicos. Teniendo conocimiento de lo antes mencionado.

### **I. Filtro**

1. Correo electrónico
2. ¿Acepta usted participar en la presente encuesta?
  - a. Sí
  - b. No
3. ¿Usted ha utilizado los servicios de la *fintech* X- Cambio?
  - a. Sí
  - b. No

### **II. Datos personales**

1. Edad
2. Género:
  - a. Femenino
  - b. Masculino
3. ¿Por cuál medio conoció a la *Fintech* X - Cambio?
  - a. Referencia de terceros
  - b. Redes sociales (Facebook, Instagram)
  - c. Publicidad en medios digitales
  - d. Comunicación de la empresa (mail o llamada)
  - e. Otros: especificar
4. Antes de X-Cambio ¿Por qué medio realizaba sus operaciones cambiarias?
  - a. Banco y/o cajas
  - b. Otra *fintech* o casa de cambio digital
  - c. Casa de cambio física y/o cambistas

- d. Otros
- 5. ¿Cuál fue el motivo de su interés para contactar a la *fintech* X- Cambio por primera vez?
  - a. Precios competitivos (tipos de cambio)
  - b. Buena experiencia del usuario
  - c. Acceso a promociones y tipos de cambio preferenciales
  - d. Mayor seguridad en operaciones cambiarias
  - e. Facilidad para realizar operaciones a cualquier hora y lugar
  - f. Otros
- 6. ¿Cuál es su frecuencia de uso de la plataforma de X- Cambio?
  - a. Semanal
  - b. Mensual
  - c. Trimestral
  - d. Ocasionalmente
- 7. En promedio ¿Qué cantidad de dólares cambia en una operación?
  - a. menor a 1000
  - b. 1000 - 10 000
  - c. 10 000 -15 000
  - d. mayor a 15 000

**Encuesta**

Marque la opción que se acerque más a su percepción previa antes de realizar la primera transacción con X- Cambio. Tome en consideración que el número 1 representa “Muy en desacuerdo” y el número 5 representa “Muy de acuerdo”.

|                   |               |                                |            |                |
|-------------------|---------------|--------------------------------|------------|----------------|
| 1                 | 2             | 3                              | 4          | 5              |
| Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Ni en acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |

1. Calidad del servicio

(Del 1 al 5) En mi primer contacto con la empresa, percibo que X-Cambio...

- a. Brinda un servicio puntual
- b. Ante cualquier requerimiento, tiene una capacidad de respuesta rápida
- c. Tiene la capacidad y expertise para realizar las operaciones cambiarias
- d. Brinda atención personalizada

2. Calidad de la información

(Del 1 al 5) Para mi primera operación cambiaria, X-Cambio me proporciona...

- a. Información relevante
- b. Información actualizada
- c. Suficiente información

- d. Información precisa

### 3. Calidad de la plataforma

(Del 1 al 5) En mi primer contacto con la plataforma digital de X- Cambio...

- a. Carga rápidamente los textos y gráficos
- b. Hace fácil el realizar mis operaciones cambiarias
- c. Es fácil de navegar
- d. Es visualmente atractiva

### 4. Aseguramiento estructural

(Del 1 al 5) En mi primer contacto con X- Cambio, siento seguridad de que...

- a. La política de privacidad y los términos y condiciones, aseguran operaciones bajo los términos acordados
- b. La plataforma (página web) es segura
- c. La plataforma tiene suficientes medidas de seguridad (encriptaciones y firewalls) que me protegen de daños de terceros
- d. Cuenta con garantías ante eventos que pudieran ocurrir durante el uso del servicio
- e. Las transacciones por medio de *fintech* (casa de cambio digitales) tienen un ambiente fuerte y seguro

### 5. Ventaja relativa

(Del 1 al 5) En mi primer contacto con la empresa, percibo que X-Cambio...

- a. Me ahorra tiempo en comparación con otras alternativas de cambio de divisas
- b. Es conveniente porque está disponible las 24 horas.
- c. Me permite ahorrar dinero, ya que no cobran comisiones
- d. Es más ventajosa por sus precios (tipos de cambio) más competitivos
- e. Puede ofrecer una gama más amplia de promociones y tipos de cambio preferenciales

### 6. Reputación

(Del 1 al 5) En mi primer contacto con X- Cambio, he escuchado de otros que X-Cambio...

- a. Es muy útil
- b. Es fácil de usar
- c. Cuenta la capacidad y expertise
- d. He escuchado de otros que X-Cambio no vale la pena el esfuerzo
- e. No es útil

(Del 1 al 5) Las personas que hablan conmigo sobre X-Cambio son importantes para mí...

- a. En un sentido de negocios
- b. En un sentido social
- c. Me agradan mucho
- d. Son de mi confianza
- e. Son muy conocedores del tema

¡Muchas gracias por la disposición! Esta encuesta toma en cuenta los principios de ética de la investigación. En tal sentido, la información manifestada será de estricto carácter confidencial y para fines únicos de la investigación. En caso de tener alguna duda sobre la investigación puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: [andreainsua@pucp.edu.pe](mailto:andreainsua@pucp.edu.pe) y/o [alvac.paula@pucp.edu.pe](mailto:alvac.paula@pucp.edu.pe) .



## **ANEXO D: Guía de entrevista - Fase 1 (Especialistas)**

### **I. Introducción**

Buen día estimado/a (nombre del entrevistado). En primer lugar, le agradecemos por su disposición y amabilidad al recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Andrea/Paula) y junto con mi compañera (Andrea/Paula) somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando la tesis de licenciatura sobre el estudio de los factores determinantes de la generación de confianza en el cliente B2C de las *fintech* mediante el estudio del caso particular de una *fintech* peruana.

Al ser usted un referente en la materia, es de gran importancia para esta investigación conocer su punto de vista respecto a los temas que trataremos. De esta forma, el propósito de esta entrevista es recoger sus impresiones sobre la relación que tienen las *Fintech* con sus clientes.

Cabe destacar que esta entrevista toma en cuenta los principios de ética de la investigación. En tal sentido, antes de iniciarla, quisiera solicitarle su autorización para grabar y usar la información que nos proporcione en esta entrevista la cual es de estricto carácter confidencial y para fines únicos de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Por ello, me gustaría que revisara con minuciosidad el siguiente Protocolo de Consentimiento Informado (Anexo 1).

Puede señalar si ha comprendido y está de acuerdo con las condiciones indicadas.

**(Acepta)**

### **II. Secuencia de preguntas**

#### **Perfil del entrevistado**

1. Nombre completo:
2. Organización en la que actualmente se desempeña:
3. Cargo en la organización:
4. Profesión:
5. ¿Qué conocimientos tiene en el rubro *fintech* y/o innovaciones financieras?

#### **Tema 1: Entorno Perú**

1. ¿Cuáles son los principales actores del ecosistema *fintech*?
2. ¿Cómo ha sido la evolución de la adopción de *Fintech* estos por parte de los clientes en estos últimos años en Perú\*?
3. Actualmente ¿Qué nivel de conciencia tiene el mercado respecto al modelo *Fintech*?
4. ¿Cuál es la percepción que tiene el público peruano respecto a las *Fintech*?
5. ¿Qué características del contexto peruano benefician o perjudican la adopción de *Fintech*?
6. ¿Cómo afecta la baja inclusión financiera a las *fintech*?
7. ¿Qué expectativas o metas tiene la industria respecto al mercado?

#### **Tema 2: Relación con el cliente**

1. ¿Cuál es el segmento que ha demostrado una mayor adopción de *Fintech* en Perú?

Conocemos que, aproximadamente, el 60% de las empresas *fintech* peruanas pertenecen al segmento de cambio de divisas y pagos y remesas. Sobre la categoría de cambio de divisas:

2. ¿Qué segmentos de clientes atienden las *fintech* de cambio de divisas?
3. ¿Qué influye en la decisión del cliente de emplear una *fintech* de cambio de divisas? (necesidades, banca, beneficios, o contexto)
4. ¿Qué elementos dificultan el establecimiento de la relación entre el cliente y la *fintech* de cambio de divisas?
5. ¿Considera que la confianza es un elemento clave en la relación entre el cliente y las empresas *Fintech*?

### **Tema 3: Acciones de las *Fintech***

1. ¿Qué elementos son importantes en una *Fintech* de cambio de divisas para captar un mayor número de clientes?
2. ¿Cómo gestionan estos elementos para captar y alcanzar a un mayor número de clientes?

### **Tema 4: Acercamiento a la investigación**

Nuestra investigación se centra en temas de confianza. La confianza puede analizarse desde dos perspectivas: La primera, llamada confianza comportamental, estudia qué aspectos personales hacen proclive al cliente de confiar. Y la segunda, llamada confianza cognitiva, estudia los elementos que el cliente juzga de la empresa para determinar si es confiable o no.

1. En su opinión ¿Desde qué perspectiva sería pertinente analizar este elemento?

Nuestro trabajo de investigación busca identificar qué factores toma en consideración el cliente para calificar a una *fintech* de cambio de divisas como confiable (*trustworthiness*).

Abarcamos esto desde la confianza inicial, que es la que determina la primera transacción, ya que se sitúa en el tiempo en el que el consumidor tiene su primer acercamiento con el proveedor.

2. Tomando en consideración lo anterior, de los siguientes factores ¿Cuáles cree que serían más relevantes en la medición de la confianza en una *fintech* de cambio de divisas? Valore del 1 al 5 donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante ¿Añadiría alguna otra?

- Reputación de la empresa
- Calidad del servicio
- Calidad de la plataforma
- Seguridad del servicio
- Privacidad de la trata de datos
- Cumplimiento de las regulaciones
- Calidad de la información
- Beneficios frente a otras alternativas de cambio

- Influencia social
- Normalidad del contexto

### **III. Cierre de entrevista**

Hemos concluido con las preguntas. ¿Tiene algún comentario adicional respecto a los temas tratados o al desarrollo de la entrevista? De no ser así, nos gustaría agradecerle, nuevamente, por su disposición al igual que la información brindada.

¡Muchas gracias por su colaboración!



## **ANEXO E: Guía de entrevista - Fase 1 (CEO de X-Cambio)**

### **I. Introducción**

Buen día estimado/a (nombre del entrevistado). En primer lugar, le agradecemos por su disposición y amabilidad al recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Andrea/Paula) y junto con mi compañera (Andrea/Paula) somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando la tesis de licenciatura sobre el estudio de los factores determinantes de la generación de confianza en el cliente B2C de las *fintech* mediante el estudio de la *Fintech X- Cambio*

Al ser usted representante de la *fintech* a investigar, es de gran importancia para esta investigación conocer su punto de vista respecto a los temas que trataremos. De esta forma, el propósito de esta entrevista es recoger sus impresiones sobre la relación de su representada con sus clientes.

Cabe destacar que esta entrevista toma en cuenta los principios de ética de la investigación. En tal sentido, antes de iniciarla, quisiera solicitarle su autorización para grabar y usar la información que nos proporcione en esta entrevista la cual es de estricto carácter confidencial y para fines únicos de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Por ello, me gustaría que revisara con minuciosidad el siguiente Protocolo de Consentimiento Informado (Anexo 1).

(Lee el Protocolo de Consentimiento Informado)

Puede señalar si ha comprendido y está de acuerdo con las condiciones indicadas.

(Acepta)

### **II. Perfil del entrevistado**

1. Nombre completo:
2. Cargo en X- Cambio:
3. Profesión:

### **III. Secuencia de preguntas**

#### **Tema 1: Percepción del entorno *Fintech***

1. ¿Cuáles son y cómo se relacionan los principales actores del ecosistema *fintech*?
2. ¿Qué características del contexto peruano benefician la adopción de *Fintech* a nivel del mercado?
3. ¿Qué características del contexto peruano perjudican la adopción de *Fintech* a nivel del mercado?
4. De las características previamente mencionadas ¿Cuáles son más recurrentes en su operativa diaria con el cliente? Coméntenos sobre algún caso
5. ¿Qué nivel de conciencia tiene el mercado respecto a la *fintech X-Cambio*?

#### **Tema 2: Operativa**

Conforme a los reportes de la Asociación de *Fintech* 2000, la industria ha ido creciendo aceleradamente en los últimos años. Aproximadamente el 48.7% de las *Fintech* actuales, como en el caso de X-Cambio, tienen menos de 3 años de operación

1. En ese sentido, ¿Cómo ha sido su desarrollo desde que iniciaron sus operaciones?
2. ¿Qué segmentos de clientes atiende X-Cambio?
3. ¿Cuál es la meta comercial que han planteado en el último trimestre? ¿Cuál es el estado de estas?
4. Para cada segmento de cliente ¿Cuáles son los retos que enfrentan para concretar estas operaciones?

### **Tema 3: Relación con el cliente B2C en la *fintech* X- Cambio del rubro de divisas**

Desde la perspectiva del cliente B2C:

1. ¿Cuál es la frecuencia de transacciones de los clientes B2C?
2. ¿Qué elementos influyen en la decisión del cliente de adoptar el servicio?
3. ¿Qué factores perjudican la decisión del cliente de adoptar el servicio?
4. ¿Considera que la confianza es un elemento clave en la relación entre el cliente y las empresas *Fintech*? ¿Por qué?

### **Tema 4: Acciones de las X-Cambio**

1. ¿Qué competencias/activos son importantes en X-Cambio para captar y retener a un mayor número de clientes?
2. ¿Cuál de estos presenta mayores obstáculos? ¿Por qué?
3. ¿Cómo gestionan estos elementos para captar y alcanzar a un mayor número de clientes?

### **Tema 5: Acercamiento a la investigación**

Nuestra investigación se centra en temas de confianza. La confianza puede analizarse desde dos perspectivas: La primera, llamada confianza comportamental, estudia qué aspectos personales hacen proclive al cliente a confiar. Y la segunda llamada confianza cognitiva estudia los elementos que el cliente juzga de la empresa para determinar si es confiable o no.

1. En su opinión ¿Desde qué perspectiva sería pertinente analizar este elemento?

Nuestro trabajo de investigación busca identificar qué factores toma en consideración el cliente para calificar a la *fintech* X- Cambio como confiable (*trustworthiness*).

Abarcamos esto desde la confianza inicial, que es la que determina la primera transacción, ya que se sitúa en el tiempo en el que el consumidor tiene su primer acercamiento con el proveedor.

2. Tomando en consideración lo anterior, de los siguientes factores ¿Cuáles cree que serían más relevantes en la medición de la confianza en una *fintech* de cambio de divisas? Valore del 1 al 5 donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante ¿Añadiría alguna otra?
  - Reputación de la empresa
  - Calidad del servicio
  - Calidad de la plataforma
  - Seguridad del servicio

- Privacidad de la trata de datos
- Cumplimiento de las regulaciones
- Calidad de la información
- Beneficios frente a otras alternativas de cambio
- Influencia social
- Normalidad del contexto

#### **IV. Cierre de entrevista**



## ANEXO F: Guía de entrevista – Fase 2

Buen día estimado/a (nombre del entrevistado). En primer lugar, le agradecemos por su disposición y amabilidad al recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Andrea/Paula) y junto con mi compañera (Andrea/Paula) somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando la tesis de licenciatura sobre el estudio de la composición de los factores relacionados a la confianza en el cliente B2C de las *fintech* X- Cambio.

Al ser usted representante de la *fintech* a investigar, es de gran importancia para esta investigación conocer su punto de vista respecto a los temas que trataremos. De esta forma, el propósito de esta entrevista es recoger sus impresiones sobre la percepción que tienen sus clientes acerca de su empresa.

Cabe destacar que esta entrevista toma en cuenta los principios de ética de la investigación. En tal sentido, antes de iniciarla, quisiera solicitarle su autorización para grabar y usar la información que nos proporcione en esta entrevista la cual es de estricto carácter confidencial y para fines únicos de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Por ello, me gustaría que revisara con minuciosidad el siguiente Protocolo de Consentimiento Informado (Anexo 1).

### I. Datos generales

- a. Nombre y apellido
- b. DNI:
- c. Puesto:

### II. Preguntas generales

1. En su opinión ¿Qué elementos valoran tus clientes para confiar en X-Cambio?
2. ¿Cómo gestiona X-Cambio estos elementos, previamente mencionados, para generar confianza?

### III. Preguntas específicas

1. ¿Qué componentes crees que tu cliente considera importantes para definir la calidad de plataforma percibida hacia la empresa?
2. ¿Qué componentes crees que tu cliente considera importantes para definir la calidad de la información que brinda la empresa?
3. ¿Qué componentes crees que su cliente considera importantes para definir la calidad del servicio que brinda la empresa?
4. ¿Qué componentes crees que tu cliente considera importantes para definir la seguridad que le brinda la empresa?
5. ¿Qué beneficios de X-Cambio toma en consideración tu cliente frente a otras alternativas del mercado?
6. ¿Qué componentes crees que tu cliente considera importantes para definir la reputación de la empresa?

## V. Dinámica

Ahora procederemos a realizar una dinámica, deben reagrupar los siguientes conjuntos y evaluar si es necesarios cambiar o aún unir elementos según considere como el cliente de X-Cambio lo agruparía.

1. ¿Por qué crees que tu cliente lo agruparía así?
2. ¿Cómo gestionan estos componentes en la empresa?



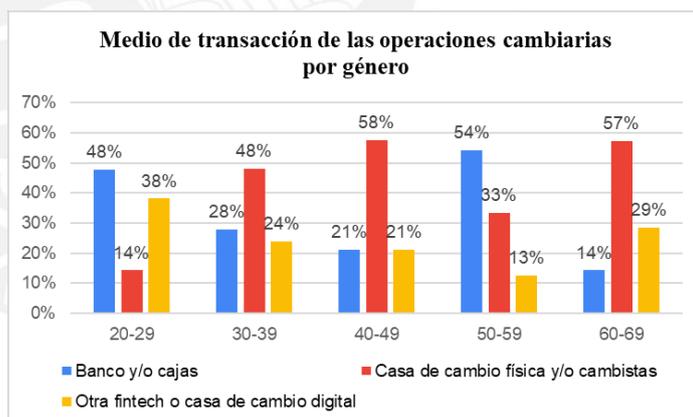
## ANEXO G: Guía de entrevista – Fase 3 (Validación)

Buen día estimado/a (nombre del entrevistado). En primer lugar, le agradecemos por su disposición y amabilidad al recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Andrea/Paula) y junto con mi compañera (Andrea/Paula) somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando la tesis de licenciatura sobre el estudio de la composición de los factores relacionados a la confianza en el cliente B2C de las *fintech X-Cambio*.

Al ser usted referente de la materia, es de gran importancia para esta investigación conocer su punto de vista respecto a los temas que trataremos. De esta forma, el propósito de esta entrevista es recoger sus impresiones sobre los resultados y hallazgos del análisis realizado.

Cabe destacar que esta entrevista toma en cuenta los principios de ética de la investigación. En tal sentido, antes de iniciarla, quisiera solicitarle su autorización para grabar y usar la información que nos proporcione en esta entrevista la cual es de estricto carácter confidencial y para fines únicos de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Por ello, me gustaría que revisara con minuciosidad el siguiente Protocolo de Consentimiento Informado (Anexo 1).

### 1. Presentación del análisis descriptivo



1. ¿Cuál es su opinión acerca de la diferencia entre factores y variables en los modelos inicial y final?

| Factores iniciales        |  |   | Factores finales          |   |                             |  |   |
|---------------------------|--|---|---------------------------|---|-----------------------------|--|---|
| Factor                    | Variables  |   | Factor                    | Variables   |                             |  |   |
| Calidad de la plataforma  | Velocidad de acceso  |   | Calidad de la plataforma  | Velocidad de acceso                                   |                             |  |   |
|                           | Facilidad de uso   |   |                           | Facilidad de uso                                      |                             |  |   |
|                           | Navegación   |   |                           | Navegación  |                             |  |   |
| Calidad del servicio      | Atractivo visual   |   | Calidad del servicio      | Atractivo visual                                      |                             |  |   |
|                           | Confiabilidad  |   |                           | Confiabilidad   |                             |  |   |
|                           | Prontitud  |   |                           | Prontitud   |                             |  |   |
| Reputación                | Boca a boca - Contenido relacional (He escuchado que)                      | es útil   | Reputación                | Boca a boca - Contenido relacional (He escuchado que) | es útil                     |  |   |
|                           |  | es fácil de usar                                |                           |   | es muy confiable            | Boca a boca - Fuerza del vínculo (Acercas de las personas que me refieren) | es importante para mi en un sentido social      |
|                           |  | es muy confiable                                |                           |   | no vale la pena el esfuerzo |  | es importante para mi en un sentido de negocios |
|                           | no vale la pena el esfuerzo  | es importante para mi en un sentido social      |                           | me agradan mucho                                      |                             |  |   |
|                           | Boca a boca - Fuerza del vínculo (Acercas de las personas que me refieren) | es importante para mi en un sentido de negocios |                           | son de mi confianza                                   | Garantías estructurales     | Boca a boca - Fuerza del vínculo (Acercas de las personas que me refieren) | son de mi confianza                             |
|                           |  | me agradan mucho                                |                           | son muy conocedores del tema                          |                             |  | estructuras legales                             |
| son de mi confianza       |  | son muy conocedores del tema                    | estructuras tecnológicas  |   |                             |  |   |
| Ventaja relativa          | Ventaja de conveniencia  | ahorro de tiempo                                | Ventaja relativa          | Ventaja de conveniencia                               | ahorro de tiempo            |  |   |
|                           |  | disponibilidad inmediata                        |                           |   | disponibilidad inmediata    | ahorro de dinero   |   |
|                           | Ventajas económicas  | ahorro de dinero                                |                           | Calidad de la información                             | Ventajas económicas         | conveniencia por intereses   | conveniencia en precio                          |
|                           |  | conveniencia por intereses                      |                           |   |                             | Relevancia   | variedad de productos y servicios               |
|                           |  | variedad de productos y servicios               |                           |   |                             | Suficiencia  |   |
| Calidad de la información | Relevancia   |   | Calidad de la información | Relevancia  |                             |  |   |
|                           | Suficiencia  |   |                           | Suficiencia   |                             |  |   |
|                           | Precisión  |   |                           | Precisión   |                             |  |   |
|                           | Actualizada  |   |                           | Actualizada   |                             |  |   |

2. ¿Cuál es su opinión acerca de los factores y variables eliminados?

| Factores eliminados       |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|
| Factor                    | Variables  |  |  |
| Calidad de la plataforma  | Velocidad de acceso  |  |  |
|                           | Facilidad de uso   |  |  |
|                           | Navegación   |  |  |
| Calidad del servicio      | Atractivo visual   |  |  |
|                           | Confiabilidad  |  |  |
|                           | Prontitud  |  |  |
| Reputación                | Boca a boca - Contenido relacional (He escuchado que)                      | es útil  |  |
|                           |  | es fácil de usar                               | es muy confiable                           |
|                           |  | es muy confiable                               | no vale la pena el esfuerzo                |
|                           | Boca a boca - Fuerza del vínculo (Acercas de las personas que me refieren) | es importante para mi en un sentido de negocio | es importante para mi en un sentido social |
|                           |  | es importante para mi en un sentido social     | me agradan mucho                           |
|                           |  | me agradan mucho                               | son de mi confianza                        |
| Ventaja relativa          | Ventaja de conveniencia  | ahorro de tiempo                               |  |
|                           |  | disponibilidad inmediata                       | ahorro de dinero                           |
|                           | Ventajas económicas  | ahorro de dinero                               | conveniencia en precio                     |
|                           |  | conveniencia en precio                         | variedad de productos y servicios          |
|                           |  | variedad de productos y servicios              |  |
| Calidad de la información | Relevancia   |  |  |
|                           | Suficiencia  |  |  |
|                           | Precisión  |  |  |
|                           | Actualizada  |  |  |

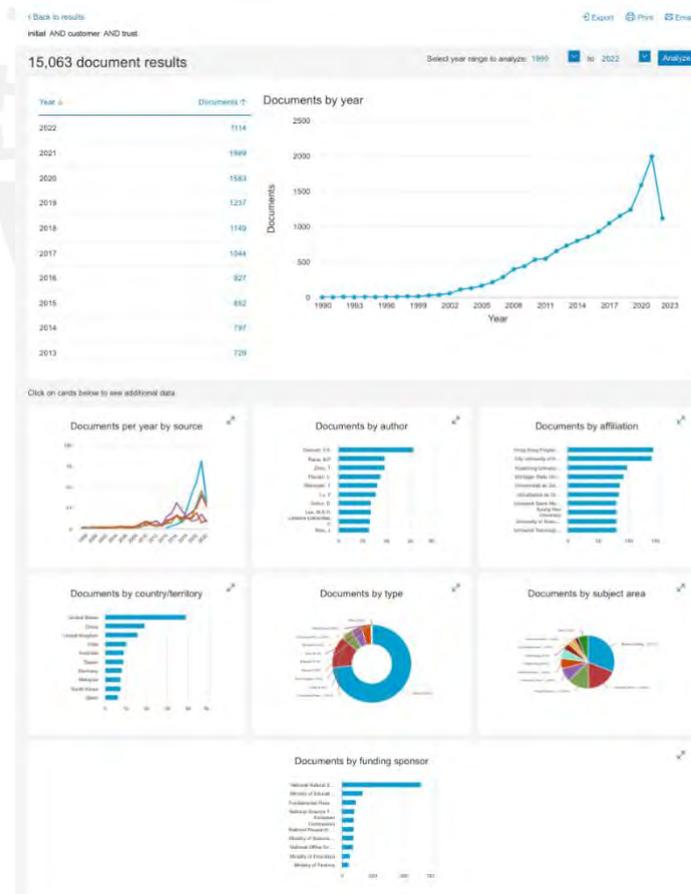
\*las casillas coloreadas con plomo son las eliminadas

## ANEXO H: Reporte bibliométrico

Principalmente, se utilizaron los repositorios digitales *Scopus* y *Science Direct* para para la recuperación de la literatura pertinente. Para ello se emplearon las siguientes palabras claves en español e inglés: gestión de la confianza inicial del cliente (*initial customer trust*), modelo de confianza inicial *fintech* (*fintech initial customer trust model*), gestión de la confianza del cliente en *Fintech* (*Fintech customer trust*), modelos de construcción de confianza del cliente (*building customer trust model*) y *fintech B2C*.

Se encontraron 15063 documentos de confianza inicial del cliente entre 1990 al 2022, se identifica un crecimiento en aumento desde el 2002. Los autores que más destacan son Dwivedi, Rana, Zhou, Flavian, Lu, Gefen, Lee, entre otros. Asimismo, los estudios son predominantes de Estados Unidos, China y Reino Unido. Por último, la mayoría de estos pertenecen a áreas de la gestión, negocios y contabilidad (31,1%), ciencias de la computación (18.2 %) y Ciencias sociales (13.3%).

**Figura H1: Reporte bibliométrico de confianza inicial del cliente (*initial customer trust*)**



Fuente: Scopus (2022).

## Anexo H: Reporte bibliométrico (continuación)

Se encontraron 349 documentos de modelo de confianza inicial del cliente *fintech* entre 2016 al 2022, se identifica un crecimiento en aumento desde el 2018. Los autores que más destacan son Rana y Lee, entre otros. Asimismo, los estudios son predominantes de Estados Unidos, China e India. Por último, la mayoría de estos pertenecen a áreas de la gestión, negocios y contabilidad (27,8%), ciencias de la computación (18.4 %) y Ciencias sociales (14.3%).

**Figura H2: Reporte bibliométrico de modelo de confianza inicial del cliente fintech (*fintech initial customer trust model*)**



Fuente: Scopus (2022).

## Anexo H: Reporte bibliométrico (continuación)

Se encontraron 1330 documentos de modelo de confianza inicial *fintech* entre 2016 al 2022, se identifica un crecimiento en aumento desde el 2019. Los autores que más destacan son Rana y Flavian, entre otros. Asimismo, los estudios son predominantes de Estados Unidos, China e India. Por último, la mayoría de estos pertenecen a áreas de la gestión, negocios y contabilidad (26%), ciencias de la computación (19.5 %) y Ciencias sociales (12.5%).

**Figura H3: Reporte bibliométrico de confianza inicial fintech (fintech customer trust)**

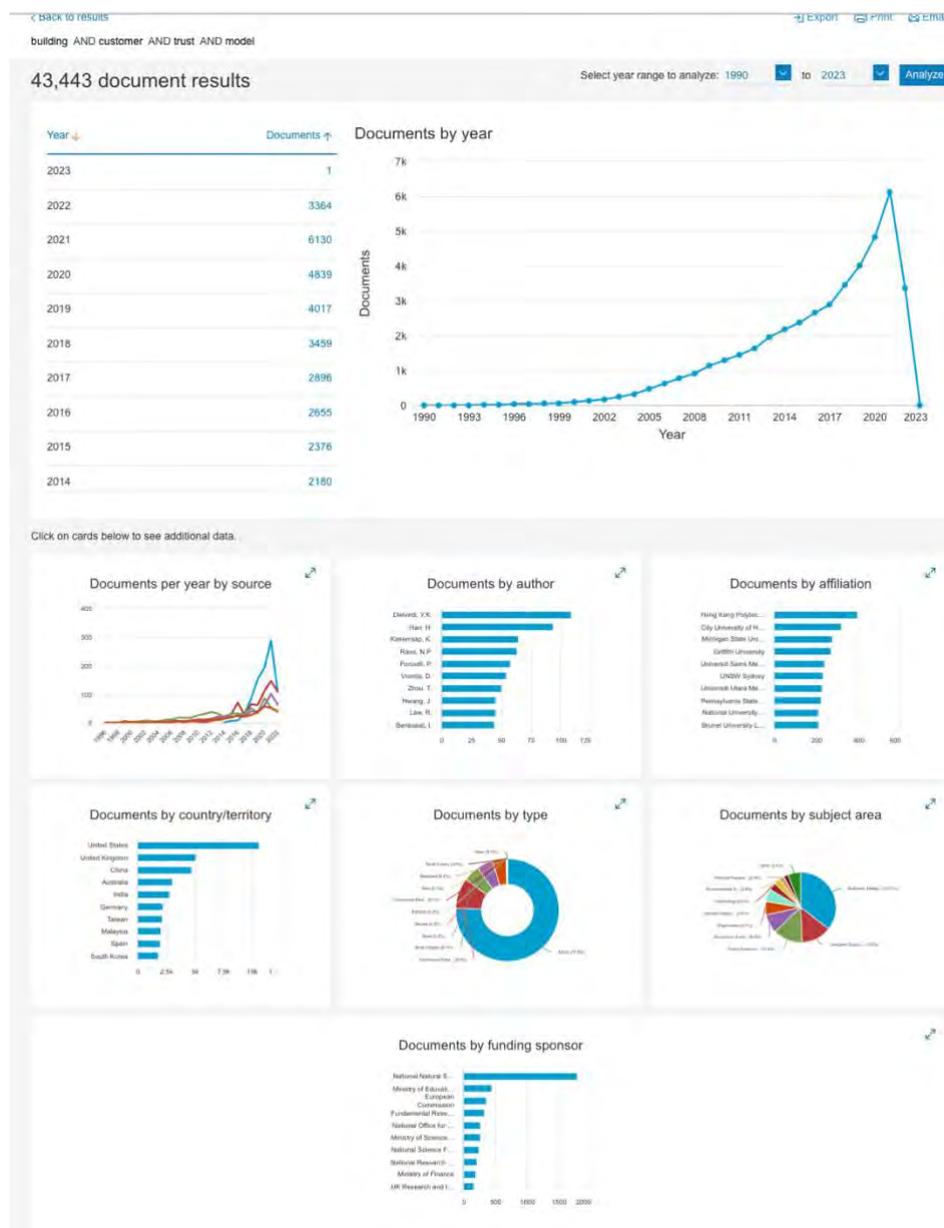


Fuente: Scopus (2022).

## Anexo H: Reporte bibliométrico (continuación)

Se encontraron 43443 documentos de construcción de modelos de confianza entre 1990 al 2022, se identifica un crecimiento en aumento desde el 2008. Los autores que más destacan son Dwivedi y Zhou. Asimismo, los estudios son predominantes de Estados Unidos, Reino Unido, China y Australia. Por último, la mayoría de estos pertenecen a áreas de la gestión, negocios y contabilidad (35,5%), ciencias de la computación (13.9 %) y Ciencias sociales (13.4%).

**Figura H4: Reporte bibliométrico construcción de modelos de confianza (*building customer trust*)**



Fuente: Scopus (2022).

## Anexo H: Reporte bibliométrico (continuación)

Se encontraron 151 documentos de construcción de modelos de confianza entre 2015 al 2022, se identifica un crecimiento en aumento desde el 2018. Los autores que más destacan son Kovid, Cabanillas, entre otros. Asimismo, los estudios son predominantes de China, Indonesia e India. Por último, la mayoría de estos pertenecen a áreas de la gestión, negocios y contabilidad (24,1%), ciencias de la computación (22.1 %) y Ciencias sociales (12.2%).

**Figura X: Reporte bibliométrico B2C fintech (B2C fintech)**



Fuente: Scopus (2022).

## ANEXO I: Modelo del Consentimiento informado

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo es proporcionar a los participantes de la investigación una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que tienen en esta.

El eje de la tesis en cuestión gira entorno al estudio de los factores generadores de confianza inicial en el potencial cliente B2C de las fintechs mediante el estudio del caso particular de una fintech peruana. Esta será presentada para optar por el grado de bachiller en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. De esta forma, la realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría del docente Jean Pierre Secien.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 45 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. En ese sentido, usted puede decidir interrumpir su participación en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio para usted. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Su participación en la investigación será tratada en forma confidencial.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: [andreainsua@pucp.edu.pe](mailto:andreainsua@pucp.edu.pe) y/o [alvac.paula@pucp.edu.pe](mailto:alvac.paula@pucp.edu.pe). Así mismo, para consultas sobre ética en la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

Muchas gracias por su apoyo.

Andrea Sofía Insúa  
Chávarry

Paula Leticia Alva  
Calderón

---

73212974

---

74408462

---

Yo \_\_\_\_\_, perteneciente a la organización \_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver

dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: [andreainsua@pucp.edu.pe](mailto:andreainsua@pucp.edu.pe) y/o [alvac.paula@pucp.edu.pe](mailto:alvac.paula@pucp.edu.pe).

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será tratada en forma confidencial. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando ésta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

---

Nombre y firma del  
participante

DNI



## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas

|                                |  | Experto 1  | Experto 2   | Experto 3   | Experto 4   |
|--------------------------------|--|--|---|---|---|
| <b>Perfil del entrevistado</b> | Nombre completo  | Anónimo  | Elizabeth Gómez   | Daniel Vargas Feldmuth  | Roberto Vargas Buendía  |
|                                | Cargo  | Profesor en UPC y Coordinador en SBS   | Especialista en <i>Fintech</i> en UP  | Dueño de Patch Inside   | Presidente de Asociación <i>Fintech</i> del Perú  |
|                                | ¿Qué conocimientos tiene en el rubro <i>fintech</i> y/o innovaciones financieras?                                    | Profesor sobre innovaciones financieras y gestión de riesgos   | Diplomatura en especialización <i>fintech</i>   | Expositor en Lima <i>Fintech</i> Forum con encuesta a más de 9900 personas sobre <i>fintech</i>   | Presidente de la Asociación <i>Fintech</i> del Perú   |
| <b>Tema 1: Entorno Perú</b>    | ¿Cuáles son los principales actores del ecosistema <i>fintech</i> ?  | Las <i>fintech</i> se dividen en 3 tipos: Las <i>fintech</i> startups, las <i>bigtech</i> y las <i>fintech</i> que nacen de la banca tradicional. Luego están los reguladores y clientes | Los organismos no gubernamentales, las políticas públicas, inversionistas ángeles, la Asociación de <i>fintech</i> Perú y las academias o universidades | Las <i>fintech</i> se dividen en 2 tipos. Las que surgen e la banca tradicional y las que son emprendimientos. El último actor son los usuarios | No existe un ecosistema <i>fintech</i> como tal, ya que los actores no establecen una cooperación. Los stakeholders que existen son: el sistema financiero tradicional, los reguladores, las <i>fintech</i> , la academia o incubadoras, el sector público, los inversionistas, entes <i>fintech</i> internacionales y los emprendedores. |
|                                | ¿Cómo ha sido la evolución de la adopción de <i>Fintech</i> por parte de los clientes en estos últimos años en Perú? | Existe una adopción baja por desconocimiento, pero existe iniciativa   | Ha incrementado a partir del cambio en el comportamiento del consumidor   | A nivel general, el mercado es incipiente. La digitalización impulsa su adopción  | La mayor adopción tecnológica ha permitido el incremento del uso de las <i>fintech</i> y volumen de operaciones. Existe proactividad en el sector para evaluar políticas públicas   |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas (continuación)

|                                     |   | Experto 1  | Experto 2   | Experto 3  | Experto 4  |
|-------------------------------------|---|--|---|--|--|
| <b>Tema 1:<br/>Entorno<br/>Perú</b> | Actualmente ¿Qué nivel de conciencia tiene el mercado respecto al modelo <i>Fintech</i> ?         | Bajo. A nivel de entes reguladores, se tiene conciencia de estas, pero falta su regularización completa.   | Bajo nivel de personas. La regulación empieza a generar leyes para el sector.   | Bajo, pero creciente. Solo 10% de la población peruana conoce el término.  | Bajo. Su conocimiento va creciendo en zonas urbanas.   |
|                                     | ¿Cuál es la percepción que tiene el público peruano respecto a las <i>Fintech</i> ?               | Las personas que conocen una <i>fintech</i> suelen desconfiar y operan a forma de prueba.  | Les llama mucho la atención la variedad de productos que se pueden ofrecer.   | El 85% de los que conocen que es una <i>fintech</i> utiliza alguna. La adopción se da a partir del entendimiento del negocio.  | Se carece de investigaciones sobre la percepción del mercado acerca de las <i>fintech</i> . Como industria, se busca transmitir que es una alternativa más ajustada a las necesidades del usuario. |
|                                     | ¿Qué características del contexto peruano benefician o perjudican la adopción de <i>Fintech</i> ? | La falta de bancarización, el bajo índice de inclusión y educación financiera, la pobreza, informalidad, temas geográficos o de difícil acceso a internet, la desconfianza y malestar que percibe el sistema bancario tradicional y la falta de regulación a esta industria perjudican la adopción de <i>fintech</i> . | El dinamismo de la economía de hace un par de años junto con la pandemia, que impulsó un consumo más digital, y la búsqueda de colaboración impulsó la adopción de <i>fintech</i> . | Las <i>fintech</i> requieren conocer productos financieros y tecnología, ámbitos de los cuales los peruanos desconocen y desconfían. Por ello, la tendencia a la digitalización y mayor uso de internet ha impulsado la adopción de <i>fintech</i> . Sin embargo, la desconfianza, poca conectividad, falta de educación e inclusión financiera continúan mermando este proceso. | El desarrollo tecnológico beneficia la adopción de <i>fintech</i> ; sin embargo, la poca cooperación con el sector público y falta de leyes perjudica este proceso.                                |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas (continuación)

|  |  | Experto 1   | Experto 2   | Experto 3  | Experto 4  |
|--|--|---|---|--|--|
| <b>Tema 1:<br/>Entorno<br/>Perú</b>                | ¿Cómo afecta la baja inclusión financiera a la <i>fintech</i> ?                      | La baja inclusión financiera se debe a un tema de falta de conectividad.      | -   | -  | Las <i>fintech</i> surgen por las ineficiencias en el mercado tradicional poco ajustado al consumidor. Mas bien, pueden ser un gran aporte en la inclusión financiera al brindar acceso a productos financieros. |
|  | ¿Qué expectativas o metas tiene la industria respecto al mercado?                    | Ganar un posicionamiento, mayor clientes y cooperar con la banca tradicional. | Ganar posicionamiento, brindar mayor experiencia al usuario, expandirse al mercado exterior y ser parte de la agenda pública. | El mercado seguirá expandiéndose producto de una mayor digitalización.   | Afinar su nivel de atención al cliente y dar a conocer a las <i>fintech</i> por los beneficios que tiene para ofrecer.   |
| <b>Tema 2:<br/>Relación<br/>con el<br/>cliente</b> | ¿Cuál es el segmento que ha demostrado una mayor adopción de <i>Fintech</i> en Perú? | Casas de cambio y empresas de pagos.  | -   | Pagos y cobros, como Yape y Plin.  | -  |
|  | ¿Qué segmentos de clientes atienden las <i>fintech</i> de cambio de divisas?         | Niveles socioeconómicos A, B y C.   | Personas naturales y corporativos.  | Personas de Lima en edad productiva o con un ingreso consolidado (30 a 50 años) de los niveles socioeconómicos altos (A y B) .Ya poseen un consumo y conexión con los servicios financieros y la banca, así como con las compras por internet. | Personas naturales y corporativos.   |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas(continuación)

|   |  | Experto 1   | Experto 2   | Experto 3   | Experto 4  |
|---|--|---|---|---|--|
| <b>Tema 2:<br/>Relación con el cliente</b>        | ¿Qué influye en la decisión del cliente de emplear una <i>fintech</i> de cambio de divisas? (necesidades, banca, beneficios, o contexto) | El empleo de la banca tradicional                                     | La seguridad de la transacción ante la inseguridad ciudadana                                    | La inconformidad con la banca actual, tasas de cambio competitivas, la conveniencia de usar la <i>fintech</i> y la banca digital o compras por internet       | Obtener el mejor tipo de cambio, la rapidez de la atención, el nivel de transparencia de información y regulaciones                        |
|   | ¿Qué elementos dificultan el establecimiento de la relación entre el cliente y la <i>fintech</i> de cambio de divisas?                   | Falta de regulación, el desconocimiento y temor por la seguridad      | La no bancarización y la falta de referencias. Este último es vital para paliar la desconfianza | La desconfianza, los hábitos y comportamientos generacionales, la baja adopción tecnológica, rechazo de la formalidad y ausencia de interacciones cara a cara | Desconocimiento del modelo de negocio, temor por actividades ilícitas, la solicitud de mucha data persona y la falta de cultura financiera |
|   | ¿Considera que la confianza es un elemento clave en la relación entre el cliente y las empresas <i>Fintech</i> ?                         | Sí, ya que así lo requiere la naturaleza de los servicios financieros | Si, es fundamental para todo uso de un servicio financiero                                      | Si, es fundamental para todo negocio que involucre tecnología   | Si, ya que se trata de un servicio financiero  |
| <b>Tema 3:<br/>Acciones de las <i>Fintech</i></b> | ¿Qué elementos son importantes en una <i>Fintech</i> de cambio de divisas para captar un mayor número de clientes?                       | Información y transparencia del mercado                               | -   | Publicidad que comunique los beneficios de la <i>fintech</i>  | -  |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas (continuación)

|  |  | Experto 1                                    | Experto 2  | Experto 3  | Experto 4  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>Tema 3: Acciones de las Fintech</b>         | ¿Cómo gestionan estos elementos para captar y alcanzar a un mayor número de clientes?                        |  | Mediante la educación financiera y sobre cómo operar   |  | Exhibiendo el respaldo de entidades de seguridad, presencia en redes sociales y tener testimonios  |
| <b>Tema 4: Acercamiento a la investigación</b> | ¿Desde qué perspectiva de la confianza, comportamental o cognitiva, sería pertinente analizar este elemento? | Desde ambas perspectivas                     | Desde ambas perspectivas, ya que una explora la percepción del cliente y otra las diferencias generacionales | Desde la perspectiva comportamental, ya que es posible evaluar qué comportamientos debería tener una persona para ser proclive a usar <i>fintech</i> | Desde la perspectiva cognitiva, ya que los clientes del cambio de divisas analizan aspectos más racionales para aceptar o no una oferta de este tipo |
|  | Reputación de la empresa   | 4.00   | 5.00   | 5.00   | 4.00   |
|  | Calidad del servicio   | 4.00   | 5.00   | 5.00   | 4.00   |
|  | Calidad de la plataforma   | 5.00   | no opina   | 5.00   | 5.00   |
|  | Garantías estructurales  | 5.00   | 5.00   | 3.00   | 5.00   |
|  | Variables personales   | no opina                                     | no opina   | no opina   | 2.00   |
|  | Ventaja relativa   | No lo considera relacionado con la confianza | 4.00   | Tendría que cambiarse cómo se dará la investigación  | 5.00   |

**ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio**

**Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas (continuación)**

|  |                           | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 |
|--|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Tema 4:<br/>Acercamiento a<br/>la investigación</b> | Calidad de la información | 5.00      | 5.00      | no opina  | 3.00      |
|  | Norma social              | 4.00      | 3.00      | no opina  | 5.00      |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas(continuación)

|                                |   | Entrevistado 1   |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Perfil del entrevistado</b> | <b>Nombre completo</b>  | <b>Víctor Tardillo Castañeda</b>   |
|                                | Cargo en X-Cambio   | Gerente de operaciones y socio fundador de Go <i>Fintech</i>   |
|                                | Profesión   | Contador   |
|                                | ¿Cómo inició su relación con los temas <i>fintech</i> ?   | Decidió emprender en este negocio dada su experiencia laboral previa con instrumentos financieros  |
| <b>Tema 1: Entorno</b>         | ¿Cuáles son y cómo se relacionan los principales actores del ecosistema <i>fintech</i> ?                | Los actores directamente relacionados son, como actores internos, los socios fundadores. Como actores externos a la organización están los clientes y los aliados o proveedores que brindan disponibilidad de la moneda extranjera. De forma indirecta, se encuentra el gobierno y los bancos  |
|                                | ¿Qué características del contexto peruano benefician la adopción de <i>Fintech</i> a nivel del mercado? | Comenta que la baja inclusión social es una brecha en el sistema tradicional; por ende, para las <i>fintech</i> es una oportunidad de necesidad insatisfecha. Por otro lado, la inseguridad ciudadana es otro motivo de búsqueda de alternativas para operaciones financiera por medios digitales. Por último, el impulso de la bancarización y su evolución tecnológica permite ser un medio para los productos de X-Cambio |
|                                | ¿Qué características del contexto peruano perjudican la adopción de <i>Fintech</i> a nivel del mercado? | La desconfianza de los peruanos producto de la inseguridad en el entorno virtual. Cercano a ello está la baja tasas de digitalización y, por último, la incertidumbre política   |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas (continuación)

|                             |   | Entrevistado 1  |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Tema 1: Entorno</b>      | De las características previamente mencionadas ¿Cuáles son más recurrentes en su operativa diaria con el cliente? Coméntenos sobre algún caso | La baja tasa de digitalización obstruye la adopción de la operativa, por lo que se buscan procesos más sencillos y amigables posibles. Relacionado a ello el tema de la desconfianza es recurrente. Es labor de la <i>fintech</i> generar confianza en el cliente para dar seguridad de lo que se ha prometido    |
|                             | ¿Qué nivel de conciencia tiene el mercado respecto a la <i>fintech</i> X-Cambio?  | La estrategia de comunicación de la marca no es aún masiva. Se opta por el crecimiento a través de referencias e ingreso a grupos grandes que permitan conectar con otros clientes  |
| <b>Tema 2: Operatividad</b> |   | Crecimiento acelerado   |
|                             | ¿Qué segmentos de clientes atiende X-Cambio?  | El segmento <i>business</i> se refiere a pequeñas y medianas empresas desatendidas por la banca tradicional en el tema de cambio de divisas. El segmento <i>retail</i> está conformado por transeúntes que cambian dinero de forma física y por personas de medios masivos que cambian mediante la plataforma web |
|                             | ¿Cuál es la meta comercial que han planteado en el último trimestre? ¿Cuál es el estado de estas?   | Incrementar la cartera de clientes en 30%. Crecimiento del volumen de operaciones en 15% mensual  |
|                             | Para cada segmento de cliente ¿Cuáles son los retos que enfrentan para concretar estas operaciones?   | En el segmento <i>business</i> , alcanzar a un mayor número de clientes para concertar nuevas operaciones. En cuanto al <i>retail</i> , se busca hacer el proceso de operar lo más inclusivo, personalizado y amigable posible  |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas (continuación)

|  |  | Entrevistado 1   |
|--|--|--|
| <b>Tema 3: Relación con el cliente B2C</b> |  | Crecimiento acelerado  |
|  | ¿Cuál es la frecuencia de transacciones de los clientes B2C?   | Actualmente, se tiene más de 2,000 transacciones por mes entre el canal de centros de cobro y la plataforma. El último ha crecido exponencialmente por el boca a boca y se espera mayor crecimiento cuando se haga la difusión masiva  |
|  | ¿Qué elementos influyen en la decisión del cliente de adoptar el servicio?   | Los clientes buscan un precio competitivo, ya que se busca el mayor beneficio; una mayor seguridad; confianza en que se cumplirá con el abono de la contramonedas y una comunicación fluida que actualice sobre el estado de las operaciones y que los ayude a decidir sobre el tipo de cambio |
|  | ¿Qué competencias/atributos son importantes en X-Cambio para captar y retener a un mayor número de clientes?               | La comunicación, ya que brinda seguridad de la operativa; el servicio, que incluye la asesoría e información actualizada; los precios competitivos y el boca a boca o referencias  |
|  | ¿Considera que la confianza es un elemento clave en la relación entre el cliente y las empresas <i>Fintech</i> ? ¿Por qué? | Sí, dado que X-Cambio genera confianza en sus clientes, es posible cerrar las operaciones con estos  |
|  | Reputación de la empresa   | Entendido únicamente por medio del boca a boca y referencias, ya que no tienen impacto a nivel masivo ni posicionamiento en el mercado aún   |
|  | Calidad del servicio   | Es importante en términos de dar un servicio que cumpla lo prometido y de atención personalizada   |

## ANEXO J: Matriz de cruce de información de Fase Exploración dirigido a especialistas y CEO de X-Cambio

Tabla J1: Matriz de la Fase de Exploración dirigido a especialistas (continuación)

|  |                           | Entrevistado 1   |
|--|---------------------------|--|
| <b>Tema 3: Relación con el cliente B2C</b> | Calidad de la plataforma  | Es importante brindar facilidad de uso al cliente para que puedan operar con mayor comodidad   |
|  | Garantías estructurales   | Brindar las políticas de privacidad brinda transparencia   |
|  | Variables personales      | Es importante evaluar una predisposición a confiar. Por ejemplo, su nivel de adopción tecnológica facilitará la operación de cambio por plataforma |
|  | Ventaja relativa          | Sobre todo, en temas de precio y servicio  |
|  | Calidad de la información | Es necesario comunicar cómo se dará el servicio y cómo este va sucediendo de forma precisa   |
|  | Norma social              | El mercado <i>fintech</i> aún es incipiente, por lo que aplicaría mucho una norma social al ser un consumo de nichos                               |

## ANEXO K: Matriz de cruce de información de Fase de Campo dirigido a trabajadores de X-Cambio

Tabla K1: Matriz de cruce de información de Fase de Campo dirigido a trabajadores X-Cambio

|   | Miguel Ángel Bohórquez   | Operador de X-Cambio  |
|---|--|---|
| ¿Qué elementos valoran los clientes para confiar en X-Cambio?         | Un nivel de atención alto y el cumplimiento de la propuesta de valor como el tiempo de abono en la operación y la seguridad  | La calidad de atención que se le brinde al cliente en toda interacción, la información de la plataforma y el que provengan de forma diferida de un tercero  |
| ¿Cómo gestiona X- Cambio estos elementos?                             | En cuanto a la atención al cliente, se tiene una profesional dedicada exclusivamente a la atención de las necesidades del cliente, generar cercanía y asegurar el cumplimiento del proceso de cambio de forma más humanizada y mediante la agilidad de la tecnología. Para el cumplimiento de tiempos y seguridad, se tiene un manual con los procesos que asegura el contra depósito en el tiempo acordado. | La calidad de atención al cliente se gestiona mediante un manual de operaciones que especifica el proceso. En cuanto a la plataforma, todos los integrantes de la empresa están atentos a oportunidades de mejora del sistema. Finalmente, las referencias se buscan incrementar con códigos de beneficio a clientes, los cuales son códigos que se ingresan en la operación y mejoran el tipo de cambio actual |
| <b>Componentes que el cliente considera importantes para definir:</b> |  |   |
| Calidad de plataforma   | Facilidad de uso y proceso intuitivo   | Diseño de la plataforma y facilidad de navegación   |
| Calidad de información  | Información certera, oportuna y veraz  | Que la información sea veraz, actualizada y provenga de un análisis   |
| Calidad de servicio   | Cumplimiento de los términos de la operación en tiempo, montos y tipo de cambio conforme lo acordado y con componentes que avalen las transacciones (vouchers o boletas)   | Rapidez en el tiempo de respuesta y operaciones   |
| Seguridad   | Ambiente seguro para operar, la frecuencia de uso, certificados y avales con aliados estratégicos o entidades reconocidas  | La certificación de entidades regulatorias, emisión de boletas/ facturas y eficiencia de la plataforma  |

## ANEXO K: Resultado de la dinámica de Fase de Campo dirigido a trabajadores de X-Cambio

Tabla K1: Matriz de cruce de información de Fase de Campo dirigido a trabajadores X-Cambio (continuación)

| Factores                 | Miguel Ángel Bohórquez  |   |
|--------------------------|---|---|
|                          | Sobre la agrupación   | Cómo se gestiona en la empresa  |
| Calidad del servicio     | Se elimina confiabilidad, ya que no se considera que ello produzca calidad, sino al revés. El resto se mantiene. La calidad de plataforma son todos aquellos aspectos visibles para el cliente que lo hacen experimentar lo digital   | Bajo un desarrollo de plataforma adaptado al usuario. Asimismo, se tiene un área en la empresa que busca asegurar un buen soporte y servidor                            |
| Calidad de información   | Se mantiene   | Se envía información diaria a los clientes  |
| Calidad de la plataforma | Se mantiene   | Mediante el manual de operaciones   |
| Seguridad                | Se elimina la Garantía monetaria, ya que eso no entra dentro del servicio de X-Cambio. El resto se mantiene   | Mediante el manual de operaciones   |
| Ventaja relativa         | Incluir el modelo digital. El resto se mantiene   | Más que una ventaja competitiva, los aspectos contemplados son las bases del modelo de negocio de una <i>fintech</i> casa de cambio, por lo que su gestión es operativa |
| Reputación               | Incluye el incremento de transacciones, prestigio de experiencia de fundadores, reconocimientos públicos, alianzas y confiabilidad. Ello dado que, en este momento del negocio, la reputación aumenta conforme aumentan las referencias. Por ende, las alianzas estratégicas para alcanzar una mayor red de contactos son eficiente como difusor. El resto se mantiene. | No se gestiona. No se hacen actividades masivas, se crece por referencias   |

## ANEXO K: Resultado de la dinámica de Fase de Campo dirigido a trabajadores de X-Cambio

Tabla K1: Matriz de cruce de información de Fase de Campo dirigido a trabajadores X-Cambio (continuación)

| Factores                 | Operador de X-Cambio  |  |
|--------------------------|---|--|
|                          | Sobre la agrupación   | Cómo se gestiona en la empresa   |
| Calidad del servicio     | Se añade Información suficiente e Información precisa originales de Calidad de información, ya que es información básica para operar, como el tipo de cambio, las cuentas y datos personales              | Mediante el manual de operaciones  |
| Calidad de información   | Se reduce a Información relevante e Información actualizada, ya que se relaciona a la información analizada que aporta más valor al cliente. Esta puede denominarse una ventaja competitiva de la empresa | Se envía información diaria a los clientes tras un análisis de esta  |
| Calidad de la plataforma | Se elimina Velocidad de acceso, al ser algo que depende de la conectividad del usuario. El resto se mantiene  | Todos en la empresa aportan oportunidades de mejora que ejecuta un gerente encargado del área de tecnología        |
| Seguridad                | Se elimina la Garantía monetaria, ya que eso no entra dentro del servicio de X-Cambio. El resto se mantiene   | Mediante el manual de operaciones  |
| Ventaja relativa         | Se mantiene   | No se gestiona por el momento. Se rescata la necesidad de crear diferenciación con otras casas de cambio digitales |
| Reputación               | Incluye visibilidad en las redes sociales y alianzas, ya que es algo que buscan los clientes para decidir si operar o no con una empresa. El resto se mantiene.   | Gestiones incipientes mediante los códigos de beneficios para incrementar las referencias                          |

## ANEXO L: Resultado de la dinámica de Fase de Campo dirigido a trabajadores de X-Cambio

Figura L1: Síntesis de resultados de Fase de Campo dirigido – CEO X-Cambio



## ANEXO L: Resultado de la dinámica de Fase de Campo dirigido a trabajadores de X-Cambio

Figura L2: Síntesis de resultados de Fase de Campo dirigido – Operario X-Cambio



## ANEXO M: Análisis KMO y prueba de esfericidad Bartlett, primera rotación

Figura M1: Análisis KMO y prueba de esfericidad Bartlett, primera rotación

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,920     |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 3593,239 |
|   | gl                  | 465      |
|   | Sig.                | ,000     |



## ANEXO N: Análisis de la varianza total explicada de primera rotación

Figura N1: Análisis de la varianza total explicada de primera rotación

| Componente | Total  | Autovalores iniciales |             |
|------------|--------|-----------------------|-------------|
|            |        | % de varianza         | % acumulado |
| 1          | 16,331 | 52,680                | 52,680      |
| 2          | 2,005  | 6,469                 | 59,150      |
| 3          | 1,533  | 4,944                 | 64,094      |
| 4          | 1,377  | 4,442                 | 68,536      |
| 5          | 1,219  | 3,932                 | 72,467      |
| 6          | ,940   | 3,032                 | 75,500      |
| 7          | ,892   | 2,877                 | 78,377      |
| 8          | ,737   | 2,376                 | 80,753      |
| 9          | ,694   | 2,238                 | 82,991      |
| 10         | ,634   | 2,045                 | 85,036      |
| 11         | ,574   | 1,852                 | 86,888      |
| 12         | ,498   | 1,606                 | 88,494      |
| 13         | ,427   | 1,378                 | 89,873      |
| 14         | ,361   | 1,165                 | 91,037      |
| 15         | ,338   | 1,090                 | 92,128      |
| 16         | ,307   | ,991                  | 93,119      |
| 17         | ,279   | ,901                  | 94,020      |
| 18         | ,243   | ,785                  | 94,805      |
| 19         | ,226   | ,729                  | 95,534      |
| 20         | ,183   | ,591                  | 96,125      |
| 21         | ,180   | ,581                  | 96,705      |
| 22         | ,160   | ,516                  | 97,221      |
| 23         | ,144   | ,464                  | 97,685      |
| 24         | ,131   | ,422                  | 98,107      |
| 25         | ,127   | ,409                  | 98,516      |
| 26         | ,103   | ,332                  | 98,848      |
| 27         | ,094   | ,303                  | 99,151      |
| 28         | ,083   | ,268                  | 99,418      |
| 29         | ,070   | ,226                  | 99,644      |
| 30         | ,063   | ,205                  | 99,849      |
| 31         | ,047   | ,151                  | 100,000     |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

## ANEXO Ñ: Matriz inicial de factores rotados

Figura Ñ1: Matriz inicial de factores rotados

| Matriz de factor rotado |                        |                                       |                      |                                       |                       |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-----------------------|
|                         | Calidad de información | Fuerza vínculo +<br>Ventaja en precio | Garantía estructural | Boca a boca -<br>Contenido relacional | Calidad de plataforma |
|                         | 1                      | 2                                     | 3                    | 4                                     | 5                     |
| CINFO_3                 | 0,815                  | 0,163                                 | 0,272                | 0,179                                 | 0,204                 |
| CINFO_4                 | 0,790                  | 0,229                                 | 0,202                | 0,165                                 | 0,217                 |
| CINFO_2                 | 0,779                  | 0,207                                 | 0,219                | 0,122                                 | 0,341                 |
| CINFO_1                 | 0,694                  | 0,150                                 | 0,246                | 0,201                                 | 0,195                 |
| CSER_2                  | 0,651                  | 0,219                                 | 0,252                | 0,201                                 | 0,123                 |
| CSER_4                  | 0,400                  | 0,397                                 | 0,129                | 0,271                                 | 0,230                 |
| CSER_3                  | 0,384                  | 0,115                                 | 0,338                | 0,306                                 | 0,230                 |
| REPBB_FV3               | 0,132                  | 0,806                                 | 0,186                | 0,297                                 | 0,099                 |
| REPBB_FV2               | 0,226                  | 0,769                                 | 0,174                | 0,183                                 | 0,204                 |
| REPBB_FV4               | 0,194                  | 0,637                                 | 0,303                | 0,389                                 | 0,191                 |
| REPBB_FV5               | 0,168                  | 0,635                                 | 0,326                | 0,288                                 | 0,180                 |
| VENT_VE2                | 0,267                  | 0,583                                 | 0,222                | 0,310                                 | 0,163                 |
| VENT_VE1                | 0,233                  | 0,445                                 | 0,417                | 0,322                                 | 0,197                 |
| VENT_VE3                | 0,308                  | 0,439                                 | 0,400                | 0,376                                 | 0,231                 |
| VENT_VC2                | 0,281                  | 0,392                                 | 0,332                | 0,280                                 | 0,277                 |
| VENT_VC1                | 0,363                  | 0,375                                 | 0,246                | 0,341                                 | 0,199                 |
| REPBB_CR4               | 0,077                  | 0,321                                 | 0,151                | -0,122                                | 0,133                 |
| GE_3                    | 0,236                  | 0,249                                 | 0,815                | 0,231                                 | 0,199                 |
| GE_5                    | 0,245                  | 0,309                                 | 0,801                | 0,245                                 | 0,162                 |
| GE_4                    | 0,272                  | 0,281                                 | 0,738                | 0,148                                 | 0,205                 |
| GE_2                    | 0,335                  | 0,249                                 | 0,710                | 0,241                                 | 0,104                 |
| GE_1                    | 0,359                  | 0,334                                 | 0,526                | 0,291                                 | 0,223                 |
| REPBB_CR1               | 0,252                  | 0,273                                 | 0,302                | 0,784                                 | 0,236                 |
| REPBB_CR2               | 0,316                  | 0,238                                 | 0,311                | 0,740                                 | 0,271                 |
| REPBB_CR3               | 0,237                  | 0,334                                 | 0,285                | 0,726                                 | 0,249                 |
| REPBB_FV1               | 0,239                  | 0,361                                 | 0,385                | 0,409                                 | 0,200                 |
| CSER_1                  | 0,275                  | 0,254                                 | 0,154                | 0,345                                 | 0,262                 |
| CPLAT_4                 | 0,180                  | 0,303                                 | 0,193                | 0,174                                 | 0,823                 |
| CPLAT_3                 | 0,277                  | 0,126                                 | 0,250                | 0,297                                 | 0,769                 |
| CPLAT_2                 | 0,390                  | 0,292                                 | 0,130                | 0,196                                 | 0,640                 |
| CPLAT_1                 | 0,366                  | 0,202                                 | 0,168                | 0,188                                 | 0,585                 |

## ANEXO O: Análisis KMO y prueba de esfericidad Bartlett, segunda rotación

Figura O1: Análisis KMO y prueba de esfericidad Bartlett, segunda rotación

| Prueba de KMO y Bartlett                            |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,915     |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 2631,032 |
|   | gl                  | 231      |
|   | Sig.                | ,000     |



## ANEXO P: Análisis de la varianza total explicada de segunda rotación

Figura P1: Análisis de la varianza total explicada de segunda rotación

| Factor | Total  | Autovalores iniciales |             |
|--------|--------|-----------------------|-------------|
|        |        | % de varianza         | % acumulado |
| 1      | 12,411 | 56,415                | 56,415      |
| 2      | 1,861  | 8,461                 | 64,876      |
| 3      | 1,456  | 6,618                 | 71,494      |
| 4      | 1,144  | 5,201                 | 76,695      |
| 5      | ,898   | 4,083                 | 80,778      |
| 6      | ,598   | 2,719                 | 83,497      |
| 7      | ,546   | 2,480                 | 85,977      |
| 8      | ,416   | 1,889                 | 87,866      |
| 9      | ,375   | 1,706                 | 89,572      |
| 10     | ,357   | 1,623                 | 91,195      |
| 11     | ,296   | 1,344                 | 92,539      |
| 12     | ,272   | 1,236                 | 93,775      |
| 13     | ,236   | 1,073                 | 94,848      |
| 14     | ,197   | ,895                  | 95,743      |
| 15     | ,180   | ,818                  | 96,561      |
| 16     | ,165   | ,749                  | 97,309      |
| 17     | ,146   | ,662                  | 97,971      |
| 18     | ,120   | ,545                  | 98,516      |
| 19     | ,105   | ,478                  | 98,994      |
| 20     | ,084   | ,384                  | 99,378      |
| 21     | ,080   | ,365                  | 99,742      |
| 22     | ,057   | ,258                  | 100,000     |

Método de extracción: máxima verosimilitud.

## ANEXO Q: Matriz inicial de factores rotados, segunda rotación

Figura Q1: Matriz inicial de factores rotados, segunda rotación

| Matriz de factor rotado |            |                        |                      |                       |
|-------------------------|------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
|                         | Reputación | Calidad de información | Garantía estructural | Calidad de plataforma |
|                         | 1          | 2                      | 3                    | 4                     |
| REPBB_FV3               | 0,867      | 0,140                  | 0,193                | 0,124                 |
| REPBB_FV2               | 0,740      | 0,238                  | 0,177                | 0,214                 |
| REPBB_FV4               | 0,714      | 0,205                  | 0,326                | 0,251                 |
| REPBB_FV5               | 0,709      | 0,176                  | 0,330                | 0,200                 |
| VENT_VE2                | 0,592      | 0,271                  | 0,246                | 0,217                 |
| REPBB_CR3               | 0,555      | 0,242                  | 0,358                | 0,387                 |
| REPBB_CR1               | 0,517      | 0,264                  | 0,385                | 0,382                 |
| REPBB_CR2               | 0,484      | 0,325                  | 0,385                | 0,401                 |
| CINFO_3                 | 0,202      | 0,816                  | 0,281                | 0,237                 |
| CINFO_4                 | 0,243      | 0,799                  | 0,206                | 0,248                 |
| CINFO_2                 | 0,206      | 0,774                  | 0,220                | 0,356                 |
| CINFO_1                 | 0,187      | 0,699                  | 0,262                | 0,229                 |
| CSER_2                  | 0,255      | 0,639                  | 0,270                | 0,170                 |
| GE_3                    | 0,292      | 0,237                  | 0,831                | 0,219                 |
| GE_5                    | 0,349      | 0,251                  | 0,809                | 0,193                 |
| GE_4                    | 0,267      | 0,283                  | 0,735                | 0,219                 |
| GE_2                    | 0,298      | 0,328                  | 0,726                | 0,159                 |
| GE_1                    | 0,393      | 0,359                  | 0,539                | 0,272                 |
| CPLAT_3                 | 0,187      | 0,259                  | 0,264                | 0,832                 |
| CPLAT_4                 | 0,304      | 0,186                  | 0,194                | 0,792                 |
| CPLAT_2                 | 0,292      | 0,383                  | 0,139                | 0,669                 |
| CPLAT_1                 | 0,208      | 0,357                  | 0,177                | 0,617                 |

## ANEXO R: Análisis de tercera rotación

Figura R1: Análisis de tercera rotación

| Prueba de KMO y Bartlett                            |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,910     |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 2415,827 |
|   | gl                  | 210      |
|   | Sig.                | ,000     |



## ANEXO R: Análisis de tercera rotación (Continuación)

Figura R2: Análisis de la varianza total explicada de tercera rotación

| Factor | Total  | Autovalores iniciales |             |
|--------|--------|-----------------------|-------------|
|        |        | % de varianza         | % acumulado |
| 1      | 11,755 | 55,977                | 55,977      |
| 2      | 1,854  | 8,830                 | 64,807      |
| 3      | 1,451  | 6,910                 | 71,717      |
| 4      | 1,141  | 5,435                 | 77,151      |
| 5      | ,701   | 3,337                 | 80,488      |
| 6      | ,598   | 2,849                 | 83,336      |
| 7      | ,545   | 2,594                 | 85,930      |
| 8      | ,415   | 1,974                 | 87,905      |
| 9      | ,372   | 1,771                 | 89,676      |
| 10     | ,352   | 1,677                 | 91,353      |
| 11     | ,296   | 1,408                 | 92,761      |
| 12     | ,258   | 1,220                 | 93,981      |
| 13     | ,235   | 1,118                 | 95,099      |
| 14     | ,187   | ,890                  | 95,989      |
| 15     | ,165   | ,787                  | 96,776      |
| 16     | ,164   | ,780                  | 97,557      |
| 17     | ,146   | ,694                  | 98,250      |
| 18     | ,120   | ,570                  | 98,820      |
| 19     | ,105   | ,500                  | 99,320      |
| 20     | ,084   | ,399                  | 99,719      |
| 21     | ,059   | ,281                  | 100,000     |

Método de extracción: máxima verosimilitud.

## ANEXO S: Verticales *fintech* presentes en el mercado peruano

Figura S1: Verticales *fintech* presentes en el mercado peruano



Fuente: Vodanovic Legal (2021).

## ANEXO T: Resultado de la dinámica de Fase de Validación

Tabla T1: Resultado de la dinámica de Fase de Validación

| Integrantes  | Elizabeth Gómez   | Anónimo  | Miguel Ángel Bohórquez  |
|--|---|--|---|
| Rol  | Experta en <i>fintech</i> en Emprende UP  | Experto en <i>fintech</i> en la SBS  | Gerente general de X-Cambio   |
| Calidad de plataforma  |   |  |   |
| ¿Por qué consideras que la calidad de plataforma no se alteró en el modelo final?                          |   | Las características (variables) son explícitas en cualquier plataforma. La calidad de servicio se traspa a una calidad de plataforma, en cuanto se vive un contexto de economía de plataforma.   | Las variables tomadas en el modelo son las que el cliente valora en su experiencia con la plataforma, según la experiencia que se ha tenido en el rubro. Por ende, tiene sentido que se mantengan unidas.   |
| Calidad de información   |   |  |   |
| ¿Por qué consideras que calidad de información se mantuvo?   |   | La información es una ventaja competitiva. Esto permite tomar decisiones basadas en la información, ya que uno se encuentra documentado e informado, ello da pie a la transparencia, permite tener mayor confianza y da un mejor uso al servicio, ya que sabe cómo proceder.                         | La calidad de información es importante en cuanto permite tomar decisiones, la prontitud es favorable en cuanto permite adelantarse a los hechos para obtener una ventaja. Por ejemplo, las proyecciones.   |
| Reputación   |   |  |   |
| ¿Por qué cree que la reputación se quedó únicamente con variables que hacen hincapié en personas cercanas? | Debido a que el término <i>fintech</i> es novedoso y tecnológico; además en el Perú existe un bajo índice de educación financiera por lo que la recomendación de terceros cercanos es de confianza. | Nace de la credibilidad, tus compañeros laborales pueden que no sean tus amigos, no hay cercanía y vínculo social. Asimismo, depende de la experiencia y cercanía con el tema. En un ambiente laboral que no sea financiero, es complejo que la referencia de un compañero de trabajo sea valorable. | Podría llamársele un tema de familiaridad o esa amistad a las variables restantes. Este tipo de relación o cercanía personal asegura que la recomendación que se está recibiendo tiene el objetivo de brindarte un total beneficio y no perjudicarte. A diferencia de una opinión de trabajo que puede ser una mera referencia. |

## ANEXO T: Resultado de la dinámica de Fase de Validación

Tabla T1: Resultado de la dinámica de Fase de Validación (continuación)

| Integrantes   | Elizabeth Gómez  | Anónimo   | Miguel Ángel Bohórquez  |
|---|--|---|---|
| Reputación  |  |   |   |
| <p>¿Por qué considera que en reputación se ha sumado la variable ventaja en precios?</p>  | <p>La promesa de la <i>fintech</i> por ser un negocio financiero y tecnológico es que te va a brindar un beneficio económico. De manera que ello se espera del servicio, porque su estado como empresa, el manejo de tecnología, le permite abaratar costos. Por lo que tendría que contar con buena reputación alguien que cumpla con su promesa.</p> | <p>Se considera que la mayoría de casa de cambio deben ofrecer seguridad, rapidez y confianza. Por lo que la ventaja en precios es una ventaja competitiva o no. La reputación se puede entender por la <i>fintech</i> de casa de cambio que tenga el peor o mejor tipo de cambio.</p>  | <p>Como el tipo de cambio es un producto <i>commodity</i>, los clientes son muy sensibles al precio y toman decisiones según el mismo. Por este motivo, es crítico que se diga de la empresa que se cumplen con ello.</p>   |
| <p>¿por qué considera que «es útil» y «es más confiable» se posicionaron y, por otro lado, «fácil de usar» y «no vale la pena el esfuerzo», se eliminó?</p> | <p>Porque al ser un servicio novedoso, se asume que las primeras experiencias no van a ser muy sencillas. Lo que buscan es que finalmente les dé el beneficio del tipo de cambio del precio, de que sea rápida, de que sea un lugar seguro.</p>  | <p>Respecto a es útil y es confiable, la utilidad es básica puede verse en términos de rapidez y seguridad, el tema de no tener dinero y la mano evitar la inseguridad; respecto a la confianza sería en términos de que la empresa me brinde el servicio, según las condiciones pactadas. Ello lo considera sorprendente debido a los rangos de edad mayoritarios explicados en la data descriptiva, piensa que la complejidad del internet se debe tener en cuenta. Sin embargo, puede explicarse por el nivel de estudios, profesión, ámbito laboral donde se desenvuelven los clientes <i>fintech</i>, por lo cual el fácil de usar no es relevante. Podría ser que no sea un criterio determinante en cuanto la mayoría de los servicios se han digitalizado y ello se ha acelerado con la pandemia.</p> | <p>Las variables "fácil de usar" y "no vale la pena el esfuerzo" pueden descartarse porque, como los encuestados son clientes, ya han validado que no es así por la asistencia del área comercial. En cuanto a la utilidad, se mantiene porque es una necesidad inmediata del cliente que X-Cambio cumple con satisfacer y eso es lo importante que los clientes se comentan entre ellos.</p> |

## ANEXO T: Resultado de la dinámica de Fase de Validación

Tabla T1: Resultado de la dinámica de Fase de Validación (continuación)

| Integrantes  | Elizabeth Gómez   | Anónimo   | Miguel Ángel Bohórquez   |
|--|---|---|--|
| Garantías estructurales  |   |   |  |
| <p>¿Por qué consideras que las garantías estructurales se han mantenido?</p> | <p>Porque los servicios financieros deben transmitir confianza y ello lo hacen a partir de la seguridad. Si transmites confianza al cliente se entiende que es un negocio sólido. Se da por sentado de que tienen que estar porque si no estuviera sería algo muy riesgoso. Y el cliente lo necesita para poder seleccionar una u otra. Entonces toda esa generación de ambiente seguro, robusto tiene que estar, por ejemplo, que te respondan rápido y te informen sobre tu operación vía chat.</p> | <p>Al no tener un negocio físico, el cliente puede desconfiar más rápido. Las garantías estructurales permiten mantenerse la seguridad.</p> | <p>Debido a que se debe visibilizar una plataforma sólida, reflejando así una empresa sólida, ello se puede dar a partir de elementos legales que demuestren cómo garantizar derechos, términos y condiciones. El soporte tecnológico y legal se debe visibilizar, los colores, la comunicación, los mensajes. Un ejemplo es que los socios y los trabajadores que trabajen en la empresa sean identificables. Ello es importante en una <i>fintech</i> que opera por plataforma. Se requiere dar tranquilidad al cliente. Tienen el respaldo de la Superintendencia, que cumplimos todas las normas relativo al lavado de activo. Respecto a la compensación económica, no hay política en estricto, pero ante problemas siempre se trata de complacer al cliente, inclusive económicamente por ejemplo, dando un mejor cambio.</p> |

## ANEXO T: Resultado de la dinámica de Fase de Validación

Tabla T1: Resultado de la dinámica de Fase de Validación (continuación)

| Integrantes  | Elizabeth Gómez  | Anónimo   | Miguel Ángel Bohórquez   |
|--|--|---|--|
| Calidad del servicio   |  |   |  |
| ¿Por qué considera que prontitud, la cual se encontraba en calidad del servicio, se unió a calidad de información? | Se está dando el servicio a través de toda la información que se genera en la plataforma y toda la comunicación online. Por lo que esa información debe ser pronta para que sea de calidad.  |   | Ello depende a la concepción del cliente, la prontitud para él no estaba relacionada como calidad de información sino la prontitud es que tanto iba el nivel de compromiso en relación con el proceso de cambio de monedas.  |
| ¿Por qué consideras que se eliminó este factor en su mayoría?  | Debido a que las variables descritas son inherentes a toda plataforma. En el caso de personalización debido a que es un servicio que dura pocos minutos, sin mucho acceso a personalizar.  | Se considera que la calidad de plataforma es igual a calidad de servicio, ya que lo único que se necesita es la transferencia de dinero (operación) fluya con normalidad. | Se considera que Garantía y confiabilidad se eliminó porque pueden contemplarse en reputación. La personalización se puede eliminar debido a que en la transacción vía plataforma se puede obtener un carácter impersonal.   |
| Ventaja relativa   |  |   |  |
| ¿Por qué consideras que se eliminó este factor en su mayoría?  | Conserva dudas acerca de la eliminación de la variable; sin embargo, es una opción que sea debido a que todas las variables descritas en el factor son referentes a las <i>fintech</i> de cambio de divisas en general, no de una en específica. |   | Se considera que las ventajas de conveniencia como ahorro de tiempo y disponibilidad se eliminaron ya que pueden contemplarse en aspectos del buen desempeño de la plataforma, en calidad de plataforma. Asimismo, estaría relacionado con la prontitud que reciban la información. Además, junto con ventajas económicas, se contempla que los atributos de precio, ahorro de tiempo son propios del modelo del negocio, por lo que no hay mucha diferencia con lo que ofrecen otras plataformas. |

## ANEXO U: Síntesis de entrevistas mediante de Tabla Semáforo

Figura U1: Síntesis de entrevistas mediante Tabla Semáforo

| Resumen de valoración de ítems por las entrevistas realizadas (Fase 2)   |                 |                |                 |                        |                      |
|--|-----------------|----------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Escala de valoración   |                 |                |                 |                        |                      |
|  | Crucial         |                |                 |                        |                      |
|  | Muy relevante   |                |                 |                        |                      |
|  | Poco relevante  |                |                 |                        |                      |
|  | Nada relevante  |                |                 |                        |                      |
| Variables e Ítems / Entrevistados  | Elizabeth Gómez | José Solorzano | Victor Tardillo | Miguel Angel Bohorquez | Operador de X-Cambio |
| <b>Calidad de plataforma</b>   |                 |                |                 |                        |                      |
| Velocidad de acceso (CPLAT_1)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Facilidad de uso (CPLAT_2)   |                 |                |                 |                        |                      |
| Navegación (CPLAT_3)   |                 |                |                 |                        |                      |
| Atractivo visual (CPLAT_4)   |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Calidad de servicio</b>   |                 |                |                 |                        |                      |
| Confiabilidad (CSERV_1)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Prontitud (CSERV_2)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Garantía percibida (CSERV_3)   |                 |                |                 |                        |                      |
| Personalización (CSERV_4)  |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Reputación</b>  |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Contenido relacional</b>  |                 |                |                 |                        |                      |
| Referencias de que X-Cambio es útil (REPBB_CR1)                          |                 |                |                 |                        |                      |
| Referencias de que X-Cambio es fácil de usar (REPBB_CR2)                 |                 |                |                 |                        |                      |
| Referencias de que X-Cambio cuenta con capacidad y expertise (REPBB_CR3) |                 |                |                 |                        |                      |
| Referencias de que X-Cambio no vale la pena el esfuerzo (REPBB_CR4)      |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Fuerza del vínculo</b>  |                 |                |                 |                        |                      |
| El referente es importante en un sentido de negocios (REPBB_FV1)         |                 |                |                 |                        |                      |
| El referente es importante en un sentido social (REPBB_FV2)              |                 |                |                 |                        |                      |
| El referente es de gran agrado (REPBB_FV3)                               |                 |                |                 |                        |                      |
| El referente es de confianza (REPBB_FV4)                                 |                 |                |                 |                        |                      |
| El referente es conocedor del tema (REPBB_FV5)                           |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Garantías estructurales</b>   |                 |                |                 |                        |                      |
| Política de privacidad (GE_1)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Percepción de seguridad (GE_2)   |                 |                |                 |                        |                      |
| Seguridad de la plataforma ante daños de terceros (GE_3)                 |                 |                |                 |                        |                      |
| Garantía ante daños (GE_4)   |                 |                |                 |                        |                      |
| Ambiente fuerte y seguro (GE_5)  |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Ventaja Relativa</b>  |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Ventaja de conveniencia</b>   |                 |                |                 |                        |                      |
| Ahorro de tiempo (VENT_VC1)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Disponibilidad de 24 horas (VENT_VC2)                                    |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Ventaja económica</b>   |                 |                |                 |                        |                      |
| Ahorro de dinero por menor comisiones (VENT_VE1)                         |                 |                |                 |                        |                      |
| Precios competitivos (VENT_VE2)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Mayor gama de promociones y tipo de cambios preferenciales (VENT_VE3)    |                 |                |                 |                        |                      |
| <b>Calidad de información</b>  |                 |                |                 |                        |                      |
| Relevancia (CINFO_1)   |                 |                |                 |                        |                      |
| Suficiencia (CINFO_2)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Precisión (CINFO_3)  |                 |                |                 |                        |                      |
| Actualizada (CINFO_4)  |                 |                |                 |                        |                      |