



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros
corresponsales a través de una *fintech* en Trujillo, 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Diaz Alvarado, William (orcid.org/0009-0001-7961-1087)

ASESORES:

Mgtr. Barrera Correa, Angie Carol (orcid.org/0000-0003-1406-9706)

Mgtr. Benites Aliaga, Ricardo Steiman (orcid.org/0000-0002-8819-1651)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la memoria de mis padres, Guillermo y Aída, por sus enseñanzas y apoyo para ser un hombre de bien.

A Sonia, mi esposa, como retribución a su amor y apoyo incondicional.

Y a William y Susana, nuestros hijos que son el fruto de nuestro amor.

AGRADECIMIENTO

A Dios, gracias por sus bendiciones.

A los docentes del Programa de Maestría en Administración de Empresas – MBA de la Universidad César Vallejo, mi agradecimiento por compartir sus conocimientos y experiencia.

A mis asesores de tesis, les agradezco su orientación y paciencia.

A los profesionales que contribuyeron a la realización de este trabajo: Michael, Nitin, Franz, Fernando, Luis y Jorge Antonio, mi agradecimiento.

A mis compañeros de curso, mi gratitud por su amistad y aliento para llegar a la meta.

Declaratoria de Autenticidad del Asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, BARRERA CORREA ANGIE CAROL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una fintech en Trujillo, 2023", cuyo autor es DIAZ ALVARADO WILLIAM, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 3.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 20 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
BARRERA CORREA ANGIE CAROL DNI: 18157883 ORCID: 0000-0003-1406-9706	Firmado electrónicamente por: ABARRERAC el 09- 01-2024 12:19:57

Código documento Trilce: TRI - 0703023



Declaratoria de Originalidad del Autor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, DIAZ ALVARADO WILLIAM estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una fintech en Trujillo, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
DIAZ ALVARADO WILLIAM DNI: 18189203 ORCID: 0009-0001-7961-1087	Firmado electrónicamente por: WDIAZAL el 08-01- 2024 16:39:23

Código documento Trilce: INV - 1467104



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Declaratoria de Autenticidad del Asesor	iv
Declaratoria de Originalidad del Autor	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	13
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización.....	13
3.3. Escenario de estudio.....	14
3.4. Participantes.....	14
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.6. Procedimiento.....	15
3.7. Rigor científico.....	15
3.8. Método de análisis de datos.....	16
3.9. Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	17
V. CONCLUSIONES	52
VI. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Codificación de subcategorías	18
Tabla 2 Análisis pregunta 5: Operaciones con clientes	19
Tabla 3 Análisis pregunta 6: Operaciones con clientes	21
Tabla 4 Análisis pregunta 7: Operaciones con clientes	22
Tabla 5 Análisis pregunta 8: Operaciones con clientes	23
Tabla 6 Análisis pregunta 9: Políticas y procedimientos internos	25
Tabla 7 Análisis pregunta 10: Políticas y procedimientos internos	26
Tabla 8 Análisis pregunta 11: Gestión de fluctuaciones	27
Tabla 9 Análisis pregunta 12: Gestión de fluctuaciones	28
Tabla 10 Análisis pregunta 13: Relación con la empresa contratante	29
Tabla 11 Análisis pregunta 14: Instrumentos financieros utilizados	31
Tabla 12 Análisis pregunta 1: Segmento	32
Tabla 13 Análisis pregunta 2: Segmento	33
Tabla 14 Análisis pregunta 3: Relaciones	34
Tabla 15 Análisis pregunta 15: Relaciones	35
Tabla 16 Análisis pregunta 4: Propuesta de valor	37
Tabla 17 Análisis pregunta 16: Propuesta de valor	38
Tabla 18 Análisis pregunta 17: Propuesta de valor	39
Tabla 19 Análisis pregunta 18: Propuesta de valor	40
Tabla 20 Análisis pregunta 19: Propuesta de Valor	41
Tabla 21 Análisis pregunta 20: Comunicación, distribución y venta	42
Tabla 22 Análisis pregunta 21: Comunicación, distribución y venta	43
Tabla 23 Análisis pregunta 22: Ingresos	44
Tabla 24 Análisis pregunta 24: Ingresos	45
Tabla 25 Análisis pregunta 24: Costos	45
Tabla 26 Análisis pregunta 25: Recursos, actividades, aliados	46
Tabla 27 Análisis pregunta 26: Recursos, actividades, aliados	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1 Análisis de categorías emergentes	17
Figura 2 Triangulación de datos.....	48

RESUMEN

Esta investigación titulada “Propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una *fintech* en Trujillo, 2023” observó el problema de los cajeros corresponsales que por insuficiente liquidez dejan de atender a clientes generándoles costos económicos y de oportunidad. Ante esto, la investigación se fijó, como objetivo general, proponer un plan de negocio para que una *fintech* financie la liquidez de los cajeros corresponsales en Trujillo y, como objetivos específicos, analizar como gestionan su liquidez los cajeros corresponsales y como las operaciones con sus clientes modifican su liquidez. El enfoque fue cualitativo, de diseño no experimental, de tipo básico y exploratorio, que utilizó las técnicas de análisis de documentos y la entrevista a profundidad con dieciséis cajeros corresponsales en Trujillo. Los resultados confirmaron que la falta de liquidez es un problema para el que los cajeros corresponsales no encuentran una solución disponible en el sistema financiero. La conclusión fue que una *fintech*, adoptando una forma de *startup*, en la vertical de préstamos a micro y pequeñas empresas, podría ser la alternativa que atienda esta necesidad de los cajeros corresponsales en Trujillo.

Palabras clave: Cajeros corresponsales, liquidez, *fintech*, *startup*, plan de negocios.

ABSTRACT

This research titled “Proposal for a business plan to finance liquidity of banking agents through a fintech in Trujillo, 2023” observed the problem of banking agents that, due to insufficient liquidity, stop serving clients, generating economic and opportunity costs. Given this, the research set, as a general objective, to propose a business plan for a fintech to finance the liquidity of the banking agents in Trujillo and, as specific objectives, to analyze how the banking agents manage their liquidity and how the operations with their clients modify their liquidity. The approach was qualitative, with a non-experimental design, basic and exploratory, which used document analysis techniques and in-depth interviews with sixteen banking agents in Trujillo. The results confirmed that lack of liquidity is a problem for which banking agents do not find a solution available in the financial system. The conclusion was that a fintech, adopting a startup form, in the vertical of loans to micro and small businesses, could be the alternative that meets this need of the banking agents in Trujillo.

Keywords: Banking agent, liquidity, fintech, startup, business plan.

I. INTRODUCCIÓN

La experiencia internacional destaca la importancia de los cajeros corresponsales porque contribuyen a la inclusión financiera, generando confianza entre los usuarios de servicios financieros digitales (Demirgüç et al., 2022) y porque ofrecen la conveniencia de una mayor proximidad física y social a los clientes del sistema financiero, lo cual genera el incremento de sus transacciones (Buri et al., 2023). También benefician al sector financiero, porque son un canal de menor costo para atender a segmentos de la población cuyas transacciones, de otra forma, no serían rentables (Pérez y Titelman, 2018).

Además de los beneficios mencionados, se identifica a la falta de liquidez como un problema para los cajeros corresponsales. Chasin y Balaba (2020), han observado, en países africanos, que este problema causa insatisfacción entre los clientes y deteriora su confianza en este canal. En Kenia, Microsave (2020) ha identificado tres desafíos de los cajeros corresponsales para manejar su liquidez: la frecuencia para reabastecer su saldo de dinero electrónico o efectivo, la distancia a la que se encuentra de los puntos cercanos para tal reabastecimiento y el manejo de cuentas separadas por cada institución financiera con las que trabaja.

Por otro lado, Rodríguez et al. (2019), concluyen que las instituciones financieras contratantes deberían proporcionar a los cajeros soporte para mantener su liquidez, concepto con el que coinciden estudios como los de Kapoor et al. (2017) en Indonesia y del BCG (2020) en países africanos y asiáticos. AFI, entidad que agrupa a reguladores del sistema financiero de 82 países, recomienda que las instituciones financieras contratantes aseguren la buena gestión de la liquidez de los cajeros corresponsales (AFI, 2020).

En Perú, la SBS estableció, en 2013, el reglamento vigente para el funcionamiento de cajeros corresponsales, contratados por las empresas del sistema financiero y empresas de emisión de dinero electrónico (SBS, 2022). También hay investigaciones sobre cajeros corresponsales como las de Ramírez et al. (2017), Cerda (2017) y González (2018) que enfocan a los cajeros corresponsales del BCP, y proponen planes estratégicos para la gestión de este canal. A nivel de Trujillo, Alcalde et al. (2019) proponen diferentes vías estratégicas para ofrecer los servicios de una caja municipal en áreas rurales, incluyendo el uso

de cajeros corresponsales. Sin embargo, en todas estas investigaciones las medidas contempladas no abordaron de forma detallada los desafíos que el cajero corresponsal enfrenta, como el tópico de abastecimiento de liquidez, ya que en todos los casos se limitan a considerar que trabaja con sus recursos propios.

Fintech es un término que se refiere a innovaciones financieras que se implementan usando tecnologías de información, y que pueden ser desarrolladas por instituciones financieras existentes para ofrecer nuevo valor agregado e incrementar su eficiencia; o por nuevas empresas denominadas *startups*, que utilizan plataformas tecnológicas para ofrecer una experiencia de usuario más ágil y conveniente que las instituciones financieras existentes y a menores costos (Takeda e Ito, 2021). El crecimiento de las *fintech* en Latinoamérica ha sido posterior a otras regiones, pero ha sido exponencial. De 2013 a 2018, el crecimiento anual promedio ha sido 147% para el total de finanzas alternativas y 183% para *fintechs* de crédito. Además, pueden ofrecer servicios a menor costo y llegar a millones de personas excluidas financieramente (Cantú y Ulloa, 2020)

Considerando, que no hay evidencia que las empresas del sector financiero latinoamericano, incluyendo el peruano, hayan identificado la necesidad de crear mecanismos de apoyo a la liquidez de los cajeros, en este estudio se exploró la posibilidad que una *fintech*, del tipo *startup*, fuese la proveedora de esos mecanismos. Con esa finalidad se elaboró una propuesta de plan de negocio que se inspiró en el modelo elaborado por Osterwalder y Pigneur (2011).

La revisión de los antecedentes mencionados, destacó el vacío de conocimiento que se tiene al respecto en Latinoamérica, incluyendo al Perú, por lo que, luego de presentar la realidad problemática en distintos alcances, se planteó la pregunta general: ¿puede proponerse un plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una *fintech* en Trujillo, 2023?; y junto a ella las preguntas específicas: ¿cómo gestionan su liquidez los cajeros corresponsales en Trujillo?, ¿cómo interactúan los clientes y la liquidez de los cajeros corresponsales en Trujillo?, y ¿cómo sería un plan de negocio para que una *fintech* financie la liquidez de los cajeros corresponsales en Trujillo?

Esta investigación se desarrolló en función de dos categorías: la liquidez, enfocada desde la perspectiva del cajero corresponsal; y el plan de negocio, como la categoría que sirviese como herramienta gerencial para que una *fintech* considerase la posibilidad de atender a los cajeros corresponsales en sus necesidades de liquidez. El objetivo general del proyecto fue diseñar una propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una *fintech* en Trujillo, 2023. Este se complementó con los objetivos específicos de analizar cómo gestionan los cajeros corresponsales su liquidez, y analizar las operaciones que realizan con sus clientes y que influencia en la liquidez.

Este estudio encontró su relevancia teórica fundamentándose en la convergencia de teorías que destacan la relevancia de los cajeros corresponsales y el mantenimiento de su liquidez. Además, la investigación se sustentó en marcos teóricos relacionados con la evolución de las *fintech* y su capacidad para abordar las limitaciones estructurales de los servicios financieros tradicionales.

Esta investigación tuvo relevancia metodológica porque generó recomendaciones concretas y aplicables en la práctica. Este enfoque implicó un tipo de investigación exploratoria centrada en la creación de nuevas ideas, enfoques o soluciones. La metodología de este trabajo podrá ser empleada por otros investigadores para abordar, de forma sistemática y científica, dificultades en el sistema financiero proponiendo respuestas sólidas y con proyecciones a futuro respecto a la viabilidad real de lo propuesto.

Desde un punto de vista práctico, la tesis buscó ofrecer una contribución significativa al sistema financiero de Trujillo al proponer un modelo de negocio innovador y sostenible. La propuesta de plan de negocio de una *fintech* para financiar la liquidez de los cajeros corresponsales no sólo abordó las limitaciones actuales, sino que también fomenta la optimización de servicios financieros digitales en la región en beneficio del usuario y las entidades que se acojan a la propuesta.

II. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se utilizó la denominación “cajero corresponsal”, empleado por la SBS, como un sinónimo de otros como Agente, que es el término más utilizado internacionalmente (AFI, 2020); *Correspondentes Bancários*, empleado en Brasil (Rodrigues et al., 2016); Corresponsales Bancarios, usado en Colombia (Tovar y González, 2023) y en México (Reyes, 2020); Corresponsales No Bancarios, en Ecuador (Muñiz et al., 2021); y Corresponsalía Bancaria, término equivalente en Chile (Becerra et al., 2019).

Entre los antecedentes sobre cajeros corresponsales, se tiene a BCG (2020), que condujo un estudio mixto en India, Indonesia, Bangladesh, Nigeria, Kenia y Tanzania, con la participación de más de 25 empresas financieras; entrevistas a más de 200 cajeros corresponsales y a más de 40 expertos en temas relacionados al estudio, además del análisis de más de 65 estudios de caso y el análisis geoespacial a profundidad (*in-depth*) en Pakistán y los seis países antes mencionados. Su objetivo era entender los desafíos y requerimientos clave para expandir los servicios de depósitos y retiros a través de cajeros corresponsales, para impulsar la inclusión financiera en mercados emergentes. Se concluye que es necesario establecer incentivos que aseguren la viabilidad económica de largo plazo de las redes de cajeros corresponsales; y uno de ellos es reducir el alto costo de la gestión de la liquidez, en sus dimensiones de requerimiento de capital de trabajo y costo de oportunidad, además de crear opciones de financiamiento accesibles. En este estudio se consideraron estos conceptos, incluyéndolos en las propuestas de intervenciones potenciales para apoyar a los cajeros corresponsales en la gestión de su liquidez.

El estudio longitudinal de Rodríguez y Conrad (2018), de nueve empresas financieras de África Subsahariana que implementaban servicios financieros digitales, tenía como objetivos entender la estrategia de la oferta de servicios financieros digitales, su planificación e implementación, la gestión del cambio interno, el impacto en el crecimiento del negocio y la sustentabilidad, y los determinantes para la escala, el alcance y la adopción de esos servicios; y con base en ese entendimiento, identificar mejores prácticas y establecer puntos de referencia que las empresas financieras pudieran utilizar para el planeamiento

financiero de la implementación de servicios financieros digitales. El estudio concluyó que el modelo financiero debe ser construido sobre la base de supuestos realistas e informados, que no compliquen el proceso; que entienda el flujo de ingresos y gastos. Para esta tesis, se utilizaron los conceptos del estudio que identificaron la importancia de la adecuada gestión de liquidez del cajero corresponsal, la cual es usualmente subestimada por las entidades financieras, siendo que ellas podrían ofrecer a los cajeros corresponsales productos de financiamiento específicos a sus necesidades.

Rodríguez et al. (2019) complementaron el estudio de Rodríguez y Conrad (2018) para entender si los SFD constituyen, para esas nueve instituciones financieras, una estrategia viable para incrementar la inclusión financiera. Esta investigación longitudinal mixta incluyó entrevistas a profundidad con ejecutivos de las nueve empresas financieras y recogió datos operacionales de ocho de las empresas participantes. El objetivo fue obtener lecciones sobre la implementación de cambios en la gestión interna, para medir el impacto de los SFD en el crecimiento del negocio, la sustentabilidad, el alcance y el uso de los mismos. El estudio se concentró en el sector bancario e identifica puntos de referencia y guía para bancos que desean implementar o expandir sus SFD. Para el objetivo de esta investigación se recogieron los conceptos utilizados en las conclusiones y recomendaciones a las instituciones financieras para que se priorice la calidad sobre la cantidad de cajeros corresponsales y, así, proporcionar los incentivos correctos a las redes de estos; además de permitir entender las diferentes facetas de la gestión de liquidez, priorizar la monitoria de esta y proporcionarles adecuadas herramientas de soporte.

Kapoor et al. (2017) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de identificar los factores operacionales que influyen en el éxito de la gestión de redes de agentes corresponsales en Indonesia. Para ello se valieron de un perfil procedimental mixto, entrevistando a 1 300 agentes corresponsales en quince provincias del país. El estudio concluye que existen cinco atributos sobresalientes en la gestión de redes de agentes corresponsales en Indonesia, y uno de ellos fue la gestión de la liquidez, que es influenciada por la frecuencia con que los cajeros deben reabastecerse de efectivo o de *e-float* (dinero en la cuenta virtual). Además, destacaron la importancia que tienen las empresas financieras contratantes y las gestoras de redes de

cajeros, brindando el apoyo técnico y operativo para lograrlo. Para este estudio se utilizaron los conceptos que sustentan la recomendación que hacen a las empresas financieras respecto a priorizar la atención a las necesidades de liquidez de los cajeros corresponsales.

Buri et al. (2018) condujeron una investigación, controlada aleatoriamente, para estudiar los efectos del acceso a cajeros corresponsales en Senegal. Para este estudio experimental se trabajó con 2 200 individuos de las ciudades de Dakar y Thies, entre los que se promovió que realicen sus transacciones en cajeros corresponsales bancarios o en la agencia de una institución financiera. Aquellos que fueron al cajero corresponsal realizaron más transacciones que aquellos que fueron a la agencia tradicional, e incurrieron en menores costos para hacerlo; sin embargo, el valor de las transacciones en los cajeros corresponsales eran sólo la mitad de las que hicieron en las otras agencias. La conclusión fue que, para los clientes que iban al cajero corresponsal había un intercambio entre el valor de la transacción y la calidad del servicio que estos ofrecían; además el cajero corresponsal dejaba de atender, en un tercio de los casos, retiros de altos montos por falta de liquidez o por fallas en la conectividad a internet. Para este estudio se utilizó el dato verificado en Senegal, que el agente corresponsal tiene un gran costo de oportunidad cuando deja de atender a clientes por falta de liquidez.

Romero et al. (2022) desarrollaron una investigación con el objetivo de analizar las fuentes de financiamiento de corto plazo que las micro y pequeñas empresas de Barranquilla tenían disponibles. El perfil metodológico fue descriptivo, no experimental, enfocado en 93 empresas familiares y recolectando información por medio de un cuestionario. Los resultados muestran que los esquemas de financiamiento de corto plazo que estas empresas manejan son muy precarios y consisten en la utilización de fondos propios, de familiares y amigos; su segunda opción fueron los prestamistas, con un alto costo que les impedía crecer; y la tercera opción fue el crédito comercial y el bancario. La conclusión del estudio fue que, en general, las empresas se mantuvieron a un nivel de subsistencia sin posibilidades de crecer, lo que empeoró en el contexto de la pandemia del COVID-19. Para esta tesis se incorporó el atendimento del financiamiento de corto plazo, acorde a la característica de los requerimientos de liquidez de los agentes corresponsales.

En esta investigación, a partir de los antecedentes revisados y como parte del marco teórico, se definió a la primera categoría, la liquidez, como la suma del efectivo y de *e-float*, o saldo de dinero virtual en la cuenta operacional, que el cajero corresponsal tiene disponible para atender las operaciones (Kapoor et al., 2017). Una de las subcategorías, la Gestión de liquidez, se define a partir de lo que Gitman y Zutter (2012), definen como la capacidad de una empresa para administrar sus activos líquidos y sus obligaciones financieras de manera eficiente, creando las condiciones para que tenga suficientes recursos disponibles en efectivo o equivalentes para cubrir sus compromisos financieros a corto plazo sin incurrir en riesgos financieros excesivos. La segunda subcategoría es la Interacción con los clientes, para lo que se utilizó el el concepto de García (2001) que implica todas las formas en que una empresa se comunica y se relaciona con su base de clientes en todas las etapas del ciclo de vida del cliente, desde la adquisición inicial hasta la retención y el servicio postventa. Esta interacción puede ocurrir a través de múltiples canales y busca comprender las necesidades, preferencias y comentarios de los clientes para mejorar la satisfacción y la fidelidad. Para esta investigación, al relacionar este concepto a la liquidez, se limitó a las transacciones que los clientes pueden realizar con el cajero corresponsal.

Como antecedentes sobre fintechs, se tiene a Feyen et al. (2023) han revisado una serie de notas técnicas elaboradas conjuntamente por el Banco Mundial y el IFC, sobre la promoción de la innovación financiera en el mundo, e identifican que las *fintech*, comparándolas con las empresas financieras tradicionales, pueden reducir costos en la concesión de créditos, efectuar transacciones con mayor rapidez, seguridad y transparencia, y también pueden desarrollar productos y servicios adecuados a las necesidades del público, inclusive los más pobres. Los autores plantean como marco conceptual de las *fintech*, que estas se desarrollan e interactúan entre cuatro niveles del mercado. En esta investigación se enfocó el nivel micro para generar un modelo de negocio y productos que atiendan las necesidades de liquidez de los cajeros corresponsales.

Pollari y Ruddenklau (2019), en un análisis bianual de las tendencias y actividades del sector *fintech* a nivel mundial, observaron que en Europa, Asia y América las *fintech* mostraban dos tendencias: una es el surgimiento de bancos

digitales, que compiten con los bancos tradicionales, y la otra es la cooperación entre los bancos y *fintechs* para introducir innovaciones en los servicios financieros. En esta investigación se optó por un enfoque hacia la innovación en los servicios financieros, específicamente en servicios de financiamiento de la liquidez de los cajeros corresponsales, los cuales podrían generar esquemas de colaboración con bancos y otras empresas del sector dentro del país.

Hommel y Bican (2020), en su estudio sobre el financiamiento de las *fintech* en América, Asia y Europa, que combina una revisión de literatura y entrevistas a doce expertos en el tema, señalan que los bancos ven a las *fintech* como la vía para financiar a otros segmentos a los que ellos no llegan e, inclusive, consideran la posibilidad de financiar a las *fintech* para que ellas lleguen a esos segmentos. Este concepto fue recogido en esta investigación para identificar a los cajeros corresponsales como un nicho al que los bancos aún no atienden, siendo esto viable a través de una *fintech*.

Cojoianu et al. (2020) condujeron un estudio longitudinal en 21 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), cubriendo 226 regiones en el período 2007-2014, e indican que las oportunidades para el surgimiento de las *fintech* provienen de las diferencias regionales y desconfianza en las empresas del sistema financiero. Además, enfatizan que el desarrollo en muchas áreas de las ciencias de la tecnología y la información favorece a las *fintech* en el marco de los servicios financieros. Por eso en esta estudio se exploró si atender las necesidades de liquidez de los cajeros corresponsales representa una oportunidad de negocio para una *fintech*.

Sobre las *fintech* en Latinoamérica, Finnovista et al. (2022) hicieron un mapeo de estas empresas en esta región y observaron que entre 2018 y 2021, el crecimiento del número de *fintech* se ha poco más que duplicado llegando a 2,482 al final de 2021. Los cinco mercados principales de esta industria están en Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile, que concentran el 81% de la industria latinoamericana. Perú se ubica en el grupo de países con un sector emergente y lo lidera con 123 *fintechs* o el 5% de la industria regional. El estudio consideró si atender a los cajeros corresponsales puede contribuir al crecimiento de la industria *fintech* del país.

Monroy (2022) realizó una revisión respecto a la revolución fintech en Latinoamérica como la gran transformación de las tecnologías financieras. En su trabajo, el autor dividió este cambio en tres etapas, siendo la última, y actual, a la que denomina *fintech* 3.0, identificándola con el surgimiento de empresas emergentes, conocidas también como *startups*, que compiten con las grandes empresas financieras tradicionales, como los bancos. Como resultado se logró identificar desafíos significativos para las *fintech*, puesto que el sistema financiero en Latinoamérica está altamente concentrado y su regulación no está diseñada para este tipo de empresas. Por tanto, se concluyó con recomendaciones para el ámbito regulatorio que faciliten el desarrollo y alcance de las *fintech* 3.0 en la región. Este estudio recogió las propuestas de Monroy y verificó la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con otros actores para influir en el ámbito regulatorio.

En Perú, el BCRP (2023), observa que las *fintech* se están abriendo espacio en el mercado financiero, ya sea como competidores de las entidades financieras, o como complemento de las mismas para atender segmentos que ellas no atienden. Asimismo, reconoce que las *fintech* atienden a segmentos que la banca tradicional considera de mayor riesgo y que demandan créditos de muy bajo valor, y a los que no atienden porque les genera costos elevados. Señala que a las *fintech* se les puede agrupar en tres segmentos o verticales; una vertical de financiamientos o préstamos, que incluye a las que ofrecen financiamiento para MYPE, a personas naturales para consumo, y para Pequeñas y Medianas empresas formales a las que ofrecen *factoring* o *leasing*. Otras verticales son plataformas de inversión para acceder digitalmente a la Bolsa de Valores o Sociedades Administradoras de Fondos Mutuos; y la tercera es la vertical de cambio de divisas. En esta investigación se ubicó a la *fintech* que financie a los cajeros corresponsales en la vertical de préstamos a MYPE.

Gonzales et al. (2020) han conducido una investigación que tuvo como objetivo describir la forma en que las *fintech* promueven inclusión financiera. Su diseño es no experimental, transversal, descriptiva y cualitativa. La muestra incluyó a dieciséis fundadores o directores de *fintechs* peruanas, seleccionados de una población de 81 empresas. Los instrumentos utilizados fueron entrevistas a profundidad. Como resultado confirman que las *fintech* sí contribuyen a promover

la inclusión financiera, aunque sólo cubren la mitad de la población no bancarizada. Concluye que esto es el resultado de combinar los siguientes elementos: estrategias de negocio, alianzas estratégicas, uso intensivo de tecnología y acceso a una variedad de recurso y capacidades. Los elementos identificados por estos autores fueron incorporados en esta investigación.

Otras investigaciones nacionales proponen planes de negocio para diversos tipos de *fintech* como son la de Camacho et al. (2017) para conceder créditos de bajo monto a jóvenes estudiantes universitarios de Lima y Callao; Dávila et al. (2022) para ofrecer *factoring* a MYPYME de Arequipa; Hidalgo et al. (2021) para financiar MYPE en Lima Metropolitana; Luna et al. (2021) para conceder créditos digitalmente exclusivamente a mujeres; y Gómez et al. (2022) para ofrecer crédito a MYPYME piuranas a través del *crowdlendng*. Todas estas investigaciones tienen en común que son planes de negocios que incluyen la cuantificación de la viabilidad financiera del negocio, llegando a concluir en todos los casos, que son proyectos rentables con tasas positivas de retorno sobre el capital. Esta investigación, a diferencia de las mencionadas previamente, que siguieron una metodología tradicional de elaboración de proyectos, partió de una investigación de naturaleza cualitativa, que describió y exploró los elementos que permitirían proponer el modelo que puede seguir una *fintech* para determinar el plan de negocios que atienda las necesidades de liquidez de los cajeros corresponsales y estimar su viabilidad económica y financiera.

Junto a los antecedentes sobre fintech mencionados, se abordó la segunda categoría de esta investigación, el plan de negocio, para lo cual se desarrolló un marco que combina varias teorías. En este sentido, se usó la definición de Grant (2022) de una *startup* como una empresa que quiere desarrollar un producto para el que se cree que hay una demanda, pero no tiene un modelo de negocio completamente desarrollado; que se concentra principalmente en entender el mercado y la demanda para el producto o servicio que pretende ofrecer y depende inicialmente del capital de los fundadores. Sólo si la *startup* tiene éxito, posteriormente puede desarrollar un plan de negocios completo, que incluya la misión, visión, metas, modelo de gestión y estrategias de marketing. Siguiendo

estas consideraciones, el estudio se enfocó en considerar a la *fintech* que financie la liquidez de los cajeros corresponsales como una *startup*.

Ries (2011) define a una *startup* como un grupo de personas organizadas para crear un nuevo producto o servicio enfrentando condiciones de extrema incertidumbre, que se organiza de una forma que evite burocracia, estancamiento y lentitud, y que ofrece a sus consumidores un producto, o MVP, siguiendo la metodología *Lean Startup* planteada por este autor, entendiendo este producto como una innovación en el mercado que ofrece un valor a los consumidores y que, la interacción continua con ellos, aumenta su valor en la medida que a través de su experiencia los consumidores validan la propuesta de valor. Considerando las características de la liquidez de los cajeros corresponsales como una necesidad que aún no encuentra un producto o servicio que la satisfaga, esta investigación utilizó conceptos de la metodología *Lean Startup*.

Entre las características que son claves en el ámbito de las *fintech* (Soriano, 2017) se encuentran: la facilidad de uso, que implica la simplicidad y la accesibilidad de las plataformas *fintech*, como la facilidad de manejo de aplicaciones, la interfaz de usuario intuitiva y la claridad en la navegación. La percepción de utilidad, que se refiere a cómo las *fintech* pueden mejorar la experiencia financiera de los usuarios al ofrecer servicios más eficientes, económicos o personalizados en comparación con los métodos tradicionales. La seguridad, que engloba la confianza en la seguridad de las transacciones y datos financieros generados a través de las plataformas *fintech*. La innovación, que representa la capacidad de estas tecnologías para ofrecer servicios financieros innovadores y distintivos no disponibles en los métodos convencionales. La adopción y difusión, que evalúa la tasa de adopción de las *fintech* por parte de los usuarios y cómo esta tecnología se difunde en la sociedad, considerando su alcance y aceptación general. En el estudio se utilizaron estos conceptos para la propuesta de plan de negocio de la *fintech*.

Una vez definido el marco teórico sobre las *fintech*, se pasó a el marco específico para la categoría de plan de negocios, que siguió el modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011) que es una guía práctica para modelar un negocio orientado hacia la innovación, la creación de valor y construir nuevas empresas,

transformarlas o mejorarlas. Los autores definen al plan de negocio como el fundamento para que el valor sea creado, proporcionado y captado en una empresa. Los autores lo consideran como un conjunto de nueve módulos que para la implementación de esta investigación se agruparon en cuatro subcategorías y los módulos mencionados por los autores pasaron a ser los códigos del plan.

La primera subcategoría, se denominó Clientes, englobando al Segmento de Mercado, entendido como la identificación del grupo de personas o empresa para los que la *fintech* creará valor; también incorpora la Propuesta de Valor, que cumple la doble función de resolver el problema de los clientes y satisfacer sus necesidades; y el tercer elemento de esta subcategoría está constituido por las Relaciones que se crean y que se mantienen con los clientes del segmento o segmentos de su mercado objetivo. La segunda subcategoría incorporó los Canales, que la *fintech* utiliza para que la propuesta de valor llegue a los clientes a través de la comunicación, la distribución y las ventas.

La tercera subcategoría del plan de negocios es la Estructura Financiera, en la que se incluyen los ingresos y gastos en los que incurre la empresa para generar el valor que ofrece a sus clientes y de cuya combinación se desprende la viabilidad económica y financiera de la empresa. La cuarta y última subcategoría es la de Factores Clave, uno de ellos son los Recursos, incluyendo los recursos humanos, físicos, económicos, e intelectuales de que dispone la empresa para crear y ofrecer valor a los clientes; otro factor clave son las Actividades que la empresa debe implementar para garantizar que funcione y tenga éxito; y el tercer factor clave lo constituyen los Aliados, es decir todos aquellos actores con los que la empresa se asocia, como por ejemplo los proveedores, aliados estratégicos, y otros, con los que establece relaciones que contribuyan al funcionamiento del negocio.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación siguió un enfoque cualitativo para, siguiendo a Maldonado (2018), describir, interpretar y comprender a partir de las informaciones recogidas de los cajeros corresponsales sobre como manejan la liquidez de sus negocios, primera categoría del estudio, y a partir de esas informaciones identificar los elementos que permitieron diseñar una propuesta de lo que una *fintech* debería considerar al elaborar un plan de negocio, segunda categoría del estudio, para atender esa necesidad de los cajeros corresponsales. La meta consistió en obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado, valorando la riqueza de los datos cualitativos para obtener una visión más exhaustiva y detallada del tema en cuestión y llegar a una propuesta concreta, incluyendo proyecciones financieras de una propuesta de plan de negocio de la *fintech*.

El tipo del estudio fue básico, es decir, se orientó a generar conocimiento y teorías sobre el problema a investigar y posibles soluciones (Hernández y Mendoza, 2018) a partir de la comprensión de eventos observables y las relaciones entre ellos. En ese sentido tuvo una naturaleza exploratoria, buscando generar información y comprender el problema (Malhotra, 2008).

El diseño fue no experimental, siguiendo un método inductivo, para lo que se preparó un plan general de investigación (Delgado y Gutiérrez, 2007 citados en Mardones et al., 2018) con el objetivo de prepararlo y organizarlo antes de iniciar el trabajo de campo y así estar en condiciones de manejar cualquier suceso que afecte el proceso de la investigación. (King et al., 1994, citados en Mardones et al., 2018)

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Esta investigación tuvo como ámbito temático la propuesta de un plan de negocio para que una *fintech* financie la liquidez de cajeros corresponsales en Trujillo, explorando los aspectos relacionados con la liquidez de cajeros corresponsales, mediante sus dimensiones de gestión de liquidez y la interacción con los clientes.

El objeto de estudio fue la liquidez de los cajeros corresponsales en Trujillo y si una *fintech* podría diseñar un plan de negocio, como una herramienta gerencial, para financiarla.

Las categorías principales de la investigación fueron dos: la primera es la Liquidez, relacionada a los cajeros corresponsales, con las sub-categorías gestión de liquidez e interacción con clientes; y la segunda es Plan de negocios, relacionada con la *fintech*, con las sub-categorías clientes, canales, estructura financiera y factores clave.

3.3. Escenario de estudio

El estudio se realizó en el área geográfica de los distritos de la provincia de Trujillo, ubicando en ellos a establecimientos que operasen como cajeros corresponsales para conocer como gestionan su liquidez para el desarrollo de sus actividades.

También se entrevistó a expertos sobre el sistema financiero peruano, acerca de las posibilidades que tiene una *fintech* para financiar la liquidez de cajeros corresponsales.

3.4. Participantes

En todos los casos participaron personas adultas. Los participantes fueron los titulares del contrato de cajero corresponsal, o la persona que conociera en detalle la gestión de esta actividad, y se excluyeron a los empleados o familiares del titular, que le ayudan a gestionar la actividad; y otro grupo de participantes fueron los expertos mencionados en la sección anterior.

Debido a la naturaleza exploratoria de esta investigación se utilizó como técnica la de muestreo no probabilístico por conveniencia (Malhotra, 2008). Para ubicar a los cajeros corresponsales se recogió la información disponible en las páginas de la SBS y de las entidades financieras que reportan a los cajeros corresponsales que trabajan con ellas; también se solicitó información a empresas gestoras de redes de cajeros corresponsales.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Esta investigación combinó las técnicas de análisis de documentos y de entrevistas a profundidad, y utilizó como instrumento para la recolección de datos una guía de entrevista a profundidad con 26 preguntas, de las cuales 10 preguntas se relacionaron a la categoría Liquidez y las otras 16 preguntas exploraron la categoría Plan de Negocio, desde la perspectiva de los cajeros corresponsales. Los datos fueron procesados con el software Atlas.ti, que es una herramienta que utiliza inteligencia artificial para analizar datos cualitativos, y que facilitó organizarlos, procesarlos y analizarlos.

3.6. Procedimiento

La información fue recogida de fuentes bibliográficas, físicas y virtuales, para determinar los antecedentes y el marco teórico referente a cada categoría, que constituyeron el soporte de esta investigación. Para la recolección de datos primarios se elaboró una guía para entrevista a profundidad, que fue aplicada con cajeros corresponsales de distritos que constituyen la provincia de Trujillo, y que fue previamente validada con la ayuda de juicio de expertos.

Toda la información fue sometida metodológicamente a un proceso de triangulación para fortalecer la validez y la confiabilidad de los hallazgos, buscando verificar la convergencia de las evidencias de las diferentes fuentes y así conseguir una imagen más completa del tema de la investigación.

3.7. Rigor científico

Se cumplió con el rigor del método científico correspondiente al enfoque cualitativo de esta investigación asegurando la coherencia interna y la conexión lógica entre los datos, las interpretaciones y las conclusiones del estudio. Para lograrlo se recopilaron cuidadosamente los datos e igualmente se les analizó manteniendo en forma constante la reflexión y retroalimentación en el proceso.

La credibilidad se garantizó utilizando diversas fuentes de datos internacionales, regionales, nacionales y locales que permitieron estructurar rigurosamente los instrumentos que se utilizaron con los participantes

seleccionados, considerando su diversidad y representatividad para la investigación.

Asimismo, se definieron procedimientos claros para conseguir la consistencia lógica y credibilidad de los datos y sus resultados, permitiendo que sean auditados, confirmados, transferibles y aplicables por posteriores investigadores.

3.8. Método de análisis de datos

El método utilizado para la elaboración de esta investigación fue de naturaleza cualitativa, incluyendo el análisis de textos y la transcripción textual de las entrevistas efectuadas, que luego fueron clasificadas en categorías y sub-niveles de esas mismas categorías. Cabe señalar que el instrumento utilizado, la Guía de Entrevista sobre Liquidez de los cajeros corresponsales para una *Fintech*, ordenó la secuencia de preguntas para facilitar el diálogo con los entrevistados, por lo que la secuencia en que se analizaron las respuestas no siguen la secuencia ordinal del instrumento y, en cambio, se les ordenó en función de las categorías y subcategorías de la tabla de categorización del estudio. En consecuencia, el análisis comenzó con el grupo de las respuestas relacionadas con la Liquidez, considerada como primera categoría, y sus dos subcategorías de Gestión de Liquidez e Interacción con clientes, para continuar con las respuestas en torno a la categoría Plan de Negocio y las subcategorías Clientes, Canales, Estructura Financiera y Factores clave. Los datos fueron procesados con el aplicativo Atlas.ti, que facilitó su organización, análisis y procesamiento.

3.9. Aspectos éticos

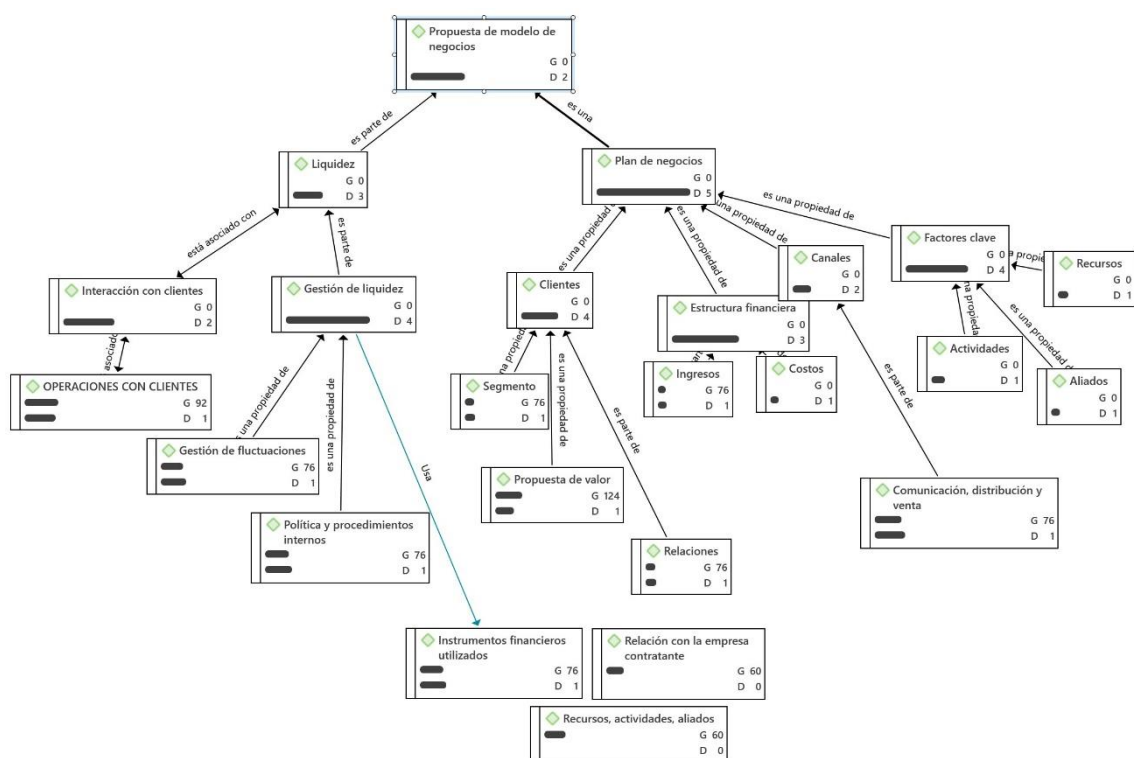
Esta investigación se elaboró respetando los derechos de autor de cada documento que se ha utilizado como referencia, aplicando las normas APA, en su séptima edición; y para la recolección de datos, así como la generación de los resultados, fueron respetados los principios de integridad. Además, se aplicó el “Código de ética en Investigación de la Universidad César Vallejo” aprobado por RCU N°0340-2021/UCV y se siguieron los lineamientos de la “Directiva para Investigación Formativa” aprobada mediante RVI N°066-2023-VI-UCV.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Entre el 6 y 7 de diciembre de 2023 se entrevistó a dieciséis cajeros corresponsales en la ciudad de Trujillo y los datos obtenidos fueron procesados con el programa informático Atlas.ti. El análisis se enfocó en dar respuesta a la pregunta general que orientó a esta investigación: ¿Puede proponerse un plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una *fintech* en Trujillo?

Figura 1

Análisis de categorías emergentes



Nota: Fuente ATLAS ti v.23

En la figura 1, se observa un diagrama de redes, del que surgen las coincidencias de las categorías emergentes que contribuyeron a elaborar la propuesta de plan de negocio. El gráfico muestra que el mayor interés de los entrevistados, relevante para la categoría Plan de Negocio, es la Propuesta de Valor, es decir, se interesan por un servicio que satisfaga sus necesidades y resuelva sus problemas de liquidez; también lo son los Canales a través de los que se les comuniquen, venda y distribuya el servicio. En relación a la categoría Liquidez, los elementos más importantes para los cajeros corresponsales son las

operaciones que realizan con sus clientes, como gestionan las fluctuaciones de liquidez, así como las políticas y procedimientos internos que aplican para atender sus necesidades de liquidez. Además, se encontró que la relación con la empresa contratante es importante porque tiene un impacto en la gestión de la liquidez, así como la frecuencia y la confiabilidad de las transacciones. También se indica que los costos operativos del cajero son mínimos, pero se mencionan aspectos que generan un costo de oportunidad tales como el tiempo perdido al ir al banco para depositar en la cuenta, que además genera suspensión temporal del servicio y por lo tanto clientes que dejan de ser atendidos; este costo de oportunidad, se incrementa con el riesgo de pérdida de dinero en el transporte del dinero. La eficiencia en la gestión de estos costos puede contribuir a una mejor gestión de la liquidez.

Estos resultados confirman la importancia de la gestión de liquidez de los cajeros corresponsales y el potencial que tiene un producto financiero que les ayude a gestionar su liquidez, tal como lo han señalado los estudios de BCG (2020), Rodríguez y Conrad (2018) y las recomendaciones de AFI (2020), lo que sin embargo es un tema soslayado por las empresas contratantes.

Tabla 1

Codificación de subcategorías

Preguntas	Categoría	Sub categoría	Código
E5			
E6		INTERACCIÓN CON CLIENTES	Operaciones con clientes
E7			
E8			
E9			
E10	LIQUIDEZ		Política y procedimientos internos
E11			
E12		GESTIÓN DE LIQUIDEZ	Gestión de fluctuaciones
E13			Relación con la empresa contratante
E14			Instrumentos financieros utilizados

E1		
E2		Segmento
E3		
E15		Relaciones
E4		CLIENTES
E16		
E17		Propuesta de valor
E18	PLAN DE NEGOCIO	
E19		
E20		
E21	CANALES	Comunicación, distribución y venta
E22		
E23	ESTRUCTURA FINANCIERA	Ingresos
E24		Costos
E25		
E26	FACTORES CLAVE	Recursos, actividades, aliados

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

La primera tabla indica que el análisis de las respuestas se organizó en función a las 26 preguntas del instrumento utilizado, de las cuales 10 preguntas se relacionaron a la categoría Liquidez y las otras 16 preguntas exploraron la categoría Plan de Negocio, desde la perspectiva de los cajeros corresponsales.

Tabla 2

Análisis pregunta 5: Operaciones con clientes

Pregunta: ¿Cómo atrae a clientes para su negocio de cajero corresponsal?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Operaciones con clientes	Visibilidad proporcionada por terceros	Las empresas contratantes se encargan de colocar carteles y pancartas para dar visibilidad al local. Las empresas contratantes colocan carteles, pancartas y distribuyen volantes para atraer clientes.

	<p>Los anuncios colocados por las empresas contratantes son suficientes para atraer clientes.</p> <p>Los anuncios en la fachada del local atraen a los clientes.</p> <p>La buena ubicación en una avenida concurrida proporciona visibilidad que atrae fácilmente a clientes.</p>
<hr/> <p>Efectividad de la publicidad existente</p>	<p>Los carteles colocados al frente del negocio cumplen su función.</p> <p>Los anuncios son suficientes para atraer clientes.</p> <p>Los anuncios en la fachada atraen principalmente a clientes que buscan servicios específicos, como pagos del Banco de la Nación.</p>
<hr/> <p>Relaciones comerciales locales</p>	<p>La visibilidad generada por los anuncios atrae a comerciantes de la misma galería para realizar operaciones.</p> <p>Los clientes de la escuela y los comerciantes de la galería también son atraídos por la publicidad.</p>

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas incluidas en la segunda tabla tratan sobre la Interacción con sus clientes, y giraron en torno a la efectividad de la publicidad proporcionada por las empresas contratantes, que genera visibilidad y atrae a diferentes grupos de clientes, además de influir en la cantidad de transacciones. También reflejan la importancia de la relación entre los cajeros y las empresas contratantes. De esta manera se confirma la relevancia que autores como Rodríguez et al. (2019) y BCG (2020) han destacado sobre los incentivos que las empresas contratantes deben establecer para lograr desarrollar redes de cajeros corresponsales de calidad y los instrumentos de publicidad en el local constituye un incentivo.

Tabla 3*Análisis pregunta 6: Operaciones con clientes*

Pregunta: ¿Cuáles son las transacciones más frecuentes que realizan sus clientes?		
Codificación	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Abierta	Depósitos, Pagos y Retiros	<p>Transacciones más frecuentes: depósitos y pagos. Retiros son menos comunes.</p> <p>Mayor cantidad de transacciones: depósitos y pagos, principalmente al final del mes.</p> <p>Principalmente pagos y depósitos.</p> <p>Depósitos y retiros de cuentas bancarias, y pagos de servicios y cuotas de préstamos.</p>
Operaciones con clientes	Naturaleza de los Pagos	<p>Pagos de cuotas de créditos y préstamos con instituciones financieras.</p> <p>Pagos de facturas de tarjetas de crédito y servicios.</p> <p>Pagos de servicios, cuotas de préstamos con instituciones financieras y compras específicas.</p>
	Participación de Instituciones Financieras	<p>Mayor cantidad de transacciones a través de Kasnet, seguida por Banco de la Nación e Interbank.</p> <p>Retiros principalmente de clientes bancarios.</p> <p>Pagos y depósitos con instituciones financieras como Bancos, Cajas Municipales y Financieras.</p>

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

En relación a las transacciones frecuentes, las respuestas de la tercera tabla indicaron que los pagos y depósitos son las más frecuentes y, con menor frecuencia, los retiros; inclusive proporcionan detalles específicos sobre los tipos de pagos (cuotas de préstamos, servicios, etc.) y las instituciones financieras involucradas en estas transacciones. Estas respuestas confirman la conveniente

proximidad física y social del cajero hacia el público de su entorno, señalada por Buri et al. (2023) que, unido a los servicios que la empresa contratante tiene disponible, se traduce en transacciones que son de interés de los clientes.

Tabla 4

Análisis pregunta 7: Operaciones con clientes

Pregunta: ¿Hay algo que pudiera hacer para aumentar la cantidad de clientes que atiende?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Operaciones con clientes	Ampliación de servicios	Deseo de ofrecer más opciones de pago, como pensiones universitarias o servicios adicionales de pago de agua. Estrategia de promoción para incluir el pago de servicios de agua a través del negocio.
	Capital y capacidad para atender más clientes	Necesidad de un mayor capital disponible para aumentar la capacidad de atención a más clientes. Relación directa entre la disponibilidad de capital y la capacidad de atender a una mayor clientela.
	Ubicación y visibilidad	Importancia de la ubicación estratégica del local para atraer clientes. Consideración sobre la visibilidad del negocio a través de anuncios, banners o carteles en la ubicación actual.
	Estrategias de publicidad y promoción	Uso de diferentes estrategias publicitarias, como banners, anuncios en la fachada, renovación de carteles y promoción a través de redes sociales (Facebook, grupos de Whatsapp). Estrategias específicas para atraer clientes, como promover el pago de tarifas del Ministerio de Transportes debido a la cercanía

	con la entidad emisora de licencias de conducción.
Estabilidad de la clientela actual	Reconocimiento de una clientela estable debido a la relación de larga data con los clientes existentes.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

En este grupo de respuestas incluidas en la cuarta tabla, los cajeros mostraron su interés por expandir los servicios ofrecidos, mejorar la visibilidad del negocio a través de estrategias de publicidad, optimizar la ubicación estratégica y aumentar la capacidad para atender a más cliente. Esta es una información que refleja que la relación entre los cajeros corresponsales y la empresa contratante trae beneficios a ambos, ya que las informaciones recibidas de los clientes servirán a las empresas contratantes para buscar la expansión de los servicios, lo que generaría más transacciones en beneficio de los cajeros corresponsales y a la empresa contratante. Estas respuestas coinciden con lo señalado por Kapoor et al. (2017), sobre la importancia que las empresas contratantes mantengan una relación constante con el cajero, e inclusive le brinden apoyo técnico y operativo para su éxito, y así estos perciban que no están solos en este emprendimiento.

Tabla 5

Análisis pregunta 8: Operaciones con clientes

Pregunta: ¿Cuáles son los principales desafíos al tratar de satisfacer lo que los clientes le piden?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Operaciones con clientes	Limitaciones del sistema	Límites de transacción que resultan insuficientes para los montos de pago de cuotas de préstamos. Problemas generados por límites inferiores en el sistema para ciertos pagos, lo que obliga a dividir las transacciones y genera demoras. Pagos de cuotas de préstamos superiores a los límites del sistema, lo que crea incomodidad y malestar en los clientes.

	<p>Específicamente, problemas con los pagos de cuotas de préstamos, especialmente los de préstamos grupales de una financiera específica.</p>
<p>Problemas técnicos y de conexión</p>	<p>Interrupciones en el sistema, lo que lleva a transacciones incompletas y a veces a reclamos por parte de los clientes.</p> <p>Cortes ocasionales en la comunicación con el sistema, lo que resulta en operaciones incompletas o fallidas.</p>
<p>Satisfacción del cliente y necesidades no cubiertas</p>	<p>A pesar de los problemas técnicos, en general, los clientes se sienten satisfechos con el servicio del cajero corresponsal.</p> <p>Inquietud respecto a la falta de servicios que los clientes desean y que no están disponibles a través de la empresa contratante.</p>
<p>Deseo de ofrecer más servicios</p>	<p>Propuesta de ofrecer servicios de otras empresas contratantes, como los ofrecidos por el BCP o pagos de pensiones de una universidad específica.</p>

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas incluidas en la quinta tabla, revelaron desafíos para satisfacer las demandas de los clientes tales como los límites de montos para ciertos tipos de transacciones, problemas técnicos y de conexión que interrumpen las operaciones, y la preocupación por cubrir las necesidades de los clientes de ampliar los servicios ofrecidos, como indicado en el anterior grupo de repuestas. A pesar de esto, existe una percepción general de satisfacción por parte de la clientela con el servicio del cajero corresponsal. Este resultado confirmó lo identificado por Demirgüç et al. (2022) sobre que los cajeros corresponsales cumplen un papel importante en la generación de confianza del público en los servicios financieros, aun cuando haya dificultades operacionales. Un tema sobre el que las empresas contratantes debían discutir con la SBS, como el ente que fija límites a los montos de las transacciones a través de su reglamento, es la conveniencia de revisar esos montos para ajustarlos a la realidad actual y facilitar la atención que los cajeros corresponsales ofrecen a sus clientes.

Tabla 6*Análisis pregunta 9: Políticas y procedimientos internos*

Pregunta: ¿Maneja la caja y la cuenta de cajero corresponsal separada del otro negocio?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Política y procedimientos internos	Separación de cajas y cuentas por negocio	Manejo de cajas separadas para cada negocio, manteniendo también las cuentas de cajero corresponsal de manera independiente. Enfatizan la separación de cajas y cuentas entre los distintos negocios y cuentas de corresponsales.
	Gestión independiente de efectivo y cuentas	Cada negocio maneja su propia caja y cuentas de forma independiente. Mantienen las cajas y cuentas de cajero corresponsal separadas de otros negocios.
	Unificación o separación selectiva	Algunas respuestas indican una gestión unificada de cajas para ambos negocios, pero con cuentas de cajero corresponsal manejadas de manera separada.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas de la sexta tabla mostraron principalmente dos formas en que los cajeros se organizan internamente para gestionar su liquidez: uno que practica la separación e independencia de cajas y cuentas de la actividad de cajero corresponsal de la del negocio anexo (bodega, farmacia, etc.), y otro que apunta a la unificación de las cajas de efectivo para ambos negocios, pero con cuentas de cajero corresponsal manejadas de manera individual. Esto una vez más, confirma lo identificado por Kapoor et al. (2017) y Microsave (2020) sobre la necesidad que las empresas contratantes brinden apoyo técnico y operativo en relación al manejo adecuado de las cuentas de cada institución con las que trabaja el cajero corresponsal, porque siendo en su mayoría microempresarios con debilidades de gestión, esto representa un desafío para manejar su liquidez.

Tabla 7*Análisis pregunta 10: Políticas y procedimientos internos*

Pregunta: ¿Cómo y con qué frecuencia monitorea qué tiene suficiente saldo, en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Políticas y procedimientos internos	Monitoreo frecuente y periódico	Monitoreo continuo y constante del saldo en la cuenta y el efectivo, a veces después de cada transacción. Verificación periódica, como al final del día, al mediodía o en intervalos específicos durante el día.
	Control a través de herramientas	Uso de dispositivos electrónicos conectados a las empresas contratantes (POS) para controlar los saldos de las cuentas de cajero corresponsal. Uso de hojas de cálculo (MS Excel) para la monitorización conjunta de transacciones con diferentes empresas contratantes.
	Procedimientos de cierre y cuadro de caja	Realización de cierres y cuadros de caja al final del día o en intervalos específicos para balancear efectivo y saldos en cuenta.
	Monitoreo preventivo	Enfoque en el monitoreo constante para prevenir la falta de efectivo o saldos insuficientes en la cuenta de cajero.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Siguiendo con el tema de los procedimientos internos de los cajeros corresponsales para gestionar su liquidez, las respuestas mostraron una variedad de métodos de control y seguimiento que practican, desde monitoreo continuo hasta verificaciones periódicas del efectivo a lo largo del día; así como la verificación del saldo disponible en la cuenta operacional utilizando los propios dispositivos POS, o mediante hojas de cálculo; a los que se añaden procedimientos específicos de cierre de caja para mantener un equilibrio entre el efectivo y los saldos en cuenta. Si bien, se observa creatividad, sería necesario que las empresas

contratantes ampliaran su apoyo técnico, como sugerido por BCG (2020) y Rodriguez et al. (2019)

Tabla 8

Análisis pregunta 11: Gestión de fluctuaciones

Pregunta: ¿Qué estrategias o practicas ha implementado para mantener suficiente dinero en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Gestión de fluctuaciones	Mantenimiento del efectivo	<p>Confianza en los pagos como fuente principal de efectivo.</p> <p>Utilización del flujo de efectivo de otros negocios para cubrir temporalmente déficits en la caja de cajero.</p> <p>Balance entre depósitos, retiros y operaciones para mantener un saldo adecuado en efectivo.</p> <p>Control de las operaciones para asegurar suficiente efectivo, especialmente en caso de déficits temporales.</p>
	Manejo de la cuenta de cajero corresponsal	<p>Verificación periódica del saldo y visita al banco para depositar fondos si es necesario.</p> <p>Monitoreo constante para anticipar y evitar la falta de saldo en la cuenta de cajero.</p> <p>Experiencia y control de operaciones para mantener suficiente saldo en la cuenta y la confianza de los clientes.</p>
	Control y monitoreo constante	<p>Estrategia de monitoreo permanente para evitar quedarse sin saldo en la cuenta de cajero corresponsal.</p> <p>Anticipación a posibles faltas de saldo mediante un control constante de los saldos.</p>

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

A través de este grupo de respuestas sobre las prácticas para mantener los dos componentes de la liquidez: el efectivo y el saldo en cuenta, se observó que los cajeros corresponsales son conscientes de la importancia de mantener un equilibrio adecuado entre los dos componentes, utilizando estrategias como el control permanente, la utilización de otros flujos de efectivo y un monitoreo constante para evitar déficits y asegurar la disponibilidad de fondos. Este tema ha sido soslayado en los estudios nacionales de Ramírez et al. (2017), Cerda (2017), González (2018) y Alcalde et al. (2019) en que se considera únicamente que el cajero corresponsal trabaja con recursos propios, sin observar que en el momento que estos recursos fuesen insuficientes el cajero corresponsal dejará de atender al público, lo que en primera instancia afecta al cajero pero también tiene un efecto negativo en la percepción de la calidad del servicio que ofrece la empresa contratante y desincentiva al público a seguir usando su red de cajeros corresponsales. Por esa razón, son válidas las recomendaciones de Rodríguez et al. (2019) y AFI (2020) para que las empresas contratantes aseguren la buena gestión de la liquidez de los cajeros corresponsales

Tabla 9

Análisis pregunta 12: Gestión de fluctuaciones

Pregunta: ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para mantener suficiente saldo en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Gestión de fluctuaciones	Gestión del tiempo y depósitos en el banco	Desafío principal relacionado con el tiempo que lleva realizar depósitos en el banco para recargar la cuenta de cajero. Pérdida de tiempo considerable al realizar depósitos bancarios para mantener el saldo en la cuenta de cajero corresponsal. La acumulación de operaciones de un solo tipo puede agotar el saldo, lo que obliga a suspenderlas hasta reponer el saldo.
	Balance entre efectivo y cuentas de cajero	El desafío radica en balancear el capital entre el efectivo y las cuentas de cajero

	<p>corresponsal provenientes de múltiples empresas contratantes.</p> <p>Mantener suficiente saldo en las cuentas de cajero corresponsal es una preocupación debido al tiempo que consume depositar en el banco para recargarlas.</p>
Facilidad de acceso al banco y volumen de transacciones	<p>La cercanía a una agencia bancaria facilita la gestión de depósitos y mantenimiento de saldos.</p> <p>La cantidad reducida de transacciones no representa un desafío para mantener suficientes saldos.</p>

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

En este grupo de respuestas acerca de los desafíos para gestionar la liquidez, resaltó la preocupación de los cajeros por la gestión del tiempo que lleva realizar depósitos bancarios para recargar las cuentas de cajero corresponsal, así como el desafío de mantener un equilibrio adecuado entre el efectivo y las cuentas provenientes de diferentes empresas contratantes. La cercanía a un banco puede facilitar esta gestión, mientras que el volumen reducido de transacciones no represente un problema significativo en algunos casos. Esto confirma lo que Microsave (2020) ha denominado los desafíos para la liquidez de los cajeros corresponsales: la distancia a la que se encuentran de puntos para poder depositar y reabastecer sus cuentas operativas, la frecuencia con que deben hacerlo y gestionar las cuentas de cada empresa contratante con la que trabajan.

Tabla 10

Análisis pregunta 13: Relación con la empresa contratante

Pregunta: ¿Recibe de su contratante algún tipo de facilidad que le ayude con la gestión de su liquidez?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Relación con la empresa contratante	Utilización del POS para controlar el saldo	Única facilidad mencionada: el uso del Punto de Venta (POS) para controlar y monitorear el saldo en la cuenta de cajero.

	Dependencia del POS para obtener información sobre el saldo en la cuenta.
Servicios proporcionados por contratantes y gestión de liquidez	Ausencia de servicios adicionales de los contratantes para gestionar la liquidez, excepto la posibilidad de campañas promocionales que atraen más clientes y generan más transacciones.
Ayuda o facilidades externas limitadas	Enfatizan la limitación en términos de herramientas o servicios proporcionados por los contratantes para controlar la liquidez o gestionar el saldo en la cuenta.
Oportunidades temporales de apoyo financiero	Menciones puntuales sobre préstamos o adelantos ofrecidos por el Banco de la Nación en momentos específicos, como durante el pago de bonos por COVID-19 o un préstamo temporal para el negocio de cajero corresponsal.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas a esta pregunta relacionada a como la empresa contratante se relaciona con la gestión de liquidez del cajero, resaltaron que el único apoyo que reciben se limita a poder utilizar el POS como herramienta principal para el control del saldo en la cuenta de cajero corresponsal, mientras que señalan la escasez de servicios o herramientas adicionales que sean proporcionadas por los contratantes para gestionar la liquidez del negocio. Algunos de los cajeros corresponsales mencionaron una iniciativa de un banco público que, durante la pandemia, apoyo con adelantos de liquidez, sin costo, para el pago de bonos durante la época del COVID 19, y una experiencia de algunos meses de 2022, en que el mismo banco ofreció préstamos de muy corto plazo, a 15 días, pagaderos en una sola cuota al vencimiento y a tasas de interés que consideraban atractivas; aquellos cajeros que utilizaron este servicio señalaron que les resultó útil y que esperan que este servicio se reanude en 2024. Esto confirma la validez de la recomendación de Kapoor et al. (2017) de que las empresas contratantes prioricen la atención a las necesidades de liquidez de los cajeros corresponsales y en esta investigación se confirmó que ya ha habido una primera experiencia de ese tipo en el país.

Tabla 11*Análisis pregunta 14: Instrumentos financieros utilizados*

Pregunta: ¿Ha tenido la experiencia de quedarse sin saldo, de efectivo o en la cuenta de cajero corresponsal; es frecuente; como lo resuelve?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	Frecuencia de situaciones de falta de efectivo o saldo	Experiencias esporádicas, poco frecuentes o raras de quedarse sin suficiente efectivo o saldo en la cuenta de cajero corresponsal. Algunos experimentan estas situaciones eventualmente, aunque no de manera recurrente. Algunos resuelven estas situaciones yendo al banco a realizar depósitos para recuperar el saldo en la cuenta de cajero.
Instrumentos financieros utilizados	Resolución de situaciones de falta de efectivo o saldo	Suspensión temporal de servicios, como retiros o pagos, hasta que se acumule suficiente efectivo o se realicen depósitos. Utilización de transferencias desde cuentas personales para reactivar la cuenta de cajero corresponsal. Monitoreo frecuente para anticiparse a posibles faltas de saldo y tomar medidas preventivas.
	Manejo de la situación con clientes	En algunas ocasiones, se hace esperar a los clientes hasta que se resuelva la falta de efectivo o saldo en la cuenta de cajero.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Acerca de la experiencia de enfrentar situaciones e iliquidez, las respuestas mostraron que la falta ocasional de efectivo o saldo en la cuenta de cajero corresponsal es manejada de diversas formas por los cajeros, desde la suspensión temporal de servicios hasta la resolución inmediata mediante depósitos en el banco o transferencias desde cuentas personales. La frecuencia de estas situaciones varía entre los encuestados, pero en general, los cajeros corresponsales reconocen

la importancia de evitar estas situaciones y, más aún, que si suceden deben remediarlas lo más pronto posible. Esto confirma que los cajeros son conscientes de lo observado por Chasin y Balaba (2020) en países africanos: que la falta de liquidez de un cajero corresponsal genera la insatisfacción y pérdida de confianza de los clientes en este canal y por eso deben evitarla.

Concluido el análisis de la categoría Liquidez, se continuó con el análisis de la categoría Plan de negocio, a partir de las respuestas de los cajeros corresponsales, con el objetivo de obtener informaciones que contribuyeran a cumplir el objetivo general de esta investigación: proponer un plan de negocio para financiar la liquidez de cajeros corresponsales a través de una *fintech*.

Tabla 12

Análisis pregunta 1: Segmento

Pregunta: ¿Desde cuándo funciona su negocio y como lo define?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Segmento	Bodegas y negocios relacionados	Negocios como bodegas de barrio, librerías, casas de cambio, servicios múltiples, y locales de servicios técnicos o multiservicios. La mayoría dirigidos por una o pocas personas.
	Boticas y servicios de salud	Inclusión de boticas y escuelas de manejo que se presentan como microempresas, con la dirección a cargo de una persona o una pareja de propietarios.
	Otros tipos de negocios	Varios negocios como una casa de apuestas, venta de productos naturales, compra-venta de artículos de segunda mano, entre otros, que se definen como microempresas gestionadas por uno o pocos individuos.
	Historia y evolución	Menciones sobre el tiempo de funcionamiento, cambios de actividades comerciales, y la evolución de los negocios a lo largo del tiempo, desde la década de los 90 hasta el presente.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Atendiendo a las respuestas de los cajeros corresponsales mostradas estos se ubican en el segmento de microempresas que cuenta para su gestión con una o dos personas, en algunos casos remunerada; además, muestran una diversidad en el tipo de negocio que va desde bodegas de barrio hasta negocios multiservicios. De esta forma se verifica que se cumple con el perfil indicado en el reglamento establecido por la SBS (2013) para los cajeros corresponsales y, además, que coinciden con el perfil descrito por Romero et al. (2022).

Tabla 13

Análisis pregunta 2: Segmento

Pregunta: ¿Cuándo comenzó a trabajar como cajero corresponsal y por qué inició esta actividad?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Segmento	Aumento de ingresos y captación de clientes	Inicio de la actividad como cajero corresponsal con el objetivo de generar ingresos adicionales a partir de ofrecer un servicio de pago y captar nuevos clientes para el negocio principal.
	Referencias y oportunidades identificadas	Algunas personas empezaron como cajeros corresponsales debido a referencias de amigos o por haber identificado una oportunidad comercial en la demanda de este servicio.
	Ofrecimiento por parte de empresas contratantes	Algunos individuos se involucraron en la actividad debido a que les fue ofrecida por los promotores de las empresas contratantes, viendo en ello una oportunidad para obtener ingresos adicionales.
	Facilitar pagos a clientes	Inicio de la actividad como cajero corresponsal con el propósito de facilitar los pagos a los clientes, además de generar ingresos adicionales para el negocio principal.
	Reactivo post-Covid y generación de ingresos	Algunos comenzaron la actividad como una forma de reactivar sus negocios después del período de la pandemia, viéndolo como una oportunidad para generar ingresos adicionales.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Con relación a la motivación para ser cajero corresponsal, las respuestas indican la generación de ingresos adicionales a los de los negocios existentes, la búsqueda de oportunidades comerciales y brindar un servicio adicional a sus clientes habituales, como la facilitación de pagos. También se verificó que la experiencia de los cajeros corresponsales es variada, con algunos habiendo iniciado desde que la figura de cajero corresponsal fue autorizada en 2006 por la SBS (BCRP, 2014), hasta aquellos que comenzaron durante y después de la pandemia hasta el presente. Esta investigación proporcionó un enfoque diferente a los aplicados por Ramírez et al. (2017), Cerda (2017) González (2018) y Alcalde et al. (201), colocando al cajero corresponsal en el centro de la investigación.

Como resultado de este primer bloque de respuestas se concluyó que atendiendo a la definición de Osterwalder y Pigneur (2011) la *fintech* deberá considerar como su segmento de mercado a microempresarios que adicionalmente a su actividad propia, aceptan cumplir el papel de cajeros corresponsales como una forma de generar ingresos adicionales directos, e indirectos al incrementar el flujo de clientes que se interesan por sus productos y servicios; es a este segmento que deberá orientar la propuesta de valor.

Tabla 14

Análisis pregunta 3: Relaciones

Pregunta: ¿Con cuantas empresas tiene contrato como cajero corresponsal actualmente?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Relaciones	Trabajo con múltiples redes	Agentes que manejan una variedad de redes, que pueden ser tres, cuatro o incluso cinco diferentes, como Interbank, Banco de la Nación, Kasnet, BBVA, Western Union, BCP, entre otras.
	Trabajo con dos redes	Algunos agentes operan con dos redes específicas, como Banco de la Nación y Kasnet, o combinaciones similares.
	Trabajo con una sola red	También hay agentes que se centran exclusivamente en una sola red, como Kasnet en varios casos, sin diversificar su oferta a través de múltiples redes.

Redes específicas para servicios particulares	Algunos mencionan trabajar con redes específicas para servicios como pagos de teléfono o servicios digitales.
---	---

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Esta investigación comprobó que los cajeros corresponsales, en su mayoría, trabajan con más de una empresa contratante. Se puede indicar, que estas respuestas muestran una gama diversa de enfoques en cuanto a la cantidad y la selección de redes con las que trabajan los cajeros corresponsales. Esta información mostró que habrá limitaciones para estimar el mercado potencial de cajeros corresponsales a partir de la información proporcionada por la SBS (2023) que declara un número total de 340 689 cajeros corresponsales en todo el país, con base en los reportes de las empresas financieras contratantes a junio de 2023. Sin embargo, este dato está sobredimensionado porque como se verificó en esta investigación los cajeros no trabajan en exclusividad para una única entidad, lo que es permitido por la regulación vigente. La SBS también utiliza otra aproximación a la cantidad de cajeros corresponsales y lo hace mediante el número de dispositivos POS que operan los cajeros; de esta forma, si se asume que cada cajero utiliza un único dispositivo, el número de ellos sería de 87 084, a junio de 2023. Sin embargo, en esta investigación se verificó que hay cajeros corresponsales que trabajan con más de un dispositivo porque cada empresa contratante utiliza su propio dispositivo. Una estimación, de acuerdo a especialistas consultados, sería alrededor de 50 000 en todo el país y de 6 000 en la provincia de Trujillo.

Tabla 15

Análisis pregunta 15: Relaciones

Pregunta: ¿Ha tomado crédito con alguna entidad financiera; cuál y con qué condiciones?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	Sin Experiencia Crediticia	Prefiere trabajar con recursos propios, no ha tomado créditos.
Relaciones	Experiencia Crediticia, pero no para el Negocio de Cajero Corresponsal	Créditos para otros negocios con Cajas Municipales, Asociaciones, y ocasionalmente tarjeta de crédito personal.

Experiencia Crediticia Detallada	Detalles específicos sobre montos, plazos, tasas de interés y entidades financieras utilizadas para créditos personales
Créditos Actuales o Recientes	Información sobre préstamos vigentes con diversas instituciones financieras.
Créditos con Garantías o Asociados a Negocios Personales	Créditos personales que no están vinculados directamente al negocio de cajero corresponsal.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Analizando las respuestas sobre la experiencia crediticia de los cajeros corresponsales, se observó que esta varía desde aquellos que no han tenido ningún préstamo hasta aquellos que han manejado créditos considerables, tanto asociados al negocio como de carácter personal. Las condiciones también difieren significativamente en términos de tasas de interés, montos y plazos. Esta información, que revela que hay un segmento de los cajeros corresponsales que no ha tenido o ha tenido muy poca experiencia crediticia, lo que tal como lo señalan Hommel y Bican (2020) representa una oportunidad para una *fintech* de encontrar un segmento de mercado que no está siendo atendido crediticiamente por las empresas del sistema financiero. En este caso, siguiendo a Cojoianu et al. (2020), el plan de negocio deberá encontrar la forma de comprobar si hay una oportunidad de negocio, en un contexto de potenciales clientes con tan diversa experiencia crediticia.

Este grupo de respuestas, sirvieron en la investigación para identificar las relaciones que los cajeros corresponsales tienen con dos grupos de actores: las empresas contratantes y las empresas financieras que ofrecen crédito. Se observó que si bien el relacionarse con más de una empresa contratante, genera al cajero corresponsal más oportunidades de negocio, al mismo tiempo aumenta la complejidad en la gestión de liquidez al tener que manejar más de una cuenta operacional y distribuir el efectivo para atender a los clientes de los diferentes contratantes. Como resultado, la *fintech* deberá considerar que su propuesta de valor ayude a simplificar esta gestión para el cajero, y una forma de hacerlo será explorando el establecimiento de alianzas con empresas contratantes, e inclusive con empresas financieras que ofrezcan crédito. En relación a la experiencia

crediticia, se observan una serie de actitudes desde positivas hasta total rechazo, por lo cual la *fintech* deberá considerar una estrategia de comunicación que facilite el entendimiento del producto y sus beneficios.

Tabla 16

Análisis pregunta 4: Propuesta de valor

Pregunta: ¿El ser cajero corresponsal está dándole los resultados que esperaba?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	Resultados Positivos del Cajero Corresponsal	Resaltan resultados favorables como un flujo de clientes más regular, aumento de ventas, generación de ingresos adicionales, captación de más clientes y mantenimiento del flujo de dinero en el negocio.
Propuesta de valor	Comentarios sobre la Rentabilidad y las Comisiones	Se indican ingresos adicionales, aunque en menor medida de lo esperado, y preocupación sobre las comisiones bajas que podrían no ser atractivas.
	Impacto de Factores Externos	Se menciona cambios recientes en la legislación que han afectado las comisiones, así como una disminución general en el negocio debido a la crisis o a una reducción de transacciones.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas en torno a la expectativa de los cajeros corresponsales sobre los resultados que esperaban, ilustraron cómo los cajeros corresponsales han generado una serie de resultados positivos, pero también han enfrentado desafíos relacionados con la rentabilidad, las comisiones y cambios externos en el entorno que han impactado su funcionamiento. Estos elementos deberán ser considerados en la Propuesta de Valor que la *fintech*, presente a los cajeros, en el sentido que los préstamos ofrecidos generen rentabilidad a los que los tomen. Además, estas respuestas reforzaron la necesidad de investigar más a fondo la realidad del cajero corresponsal, tal como lo hicieron Kapoor et al. (2017) en Indonesia. Esta investigación de naturaleza cualitativa, siendo una de las primeras en el país en

hacerlo, permitirá que posteriores investigaciones profundicen en este tema de gran relevancia por su impacto en la inclusión financiera del país.

Tabla 17

Análisis pregunta 16: Propuesta de valor

Pregunta: ¿Cómo fue su experiencia como cliente con ese crédito?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	Sin experiencia crediticia	Algunos prefieren trabajar únicamente con sus recursos propios, sin haber utilizado créditos para sus negocios.
	Experiencia crediticia limitada o selectiva	Han utilizado créditos en ocasiones puntuales, como préstamos pequeños o tarjetas de crédito, pero no específicamente para el negocio de cajero corresponsal.
Propuesta de valor	Experiencia diversa con préstamos	Han utilizado diferentes instituciones financieras, con préstamos de distintos montos, plazos e intereses. Algunos han recibido créditos considerables y han utilizado varias opciones bancarias para financiar tanto sus negocios como sus necesidades personales.
	Créditos vigentes	Algunos encuestados tienen préstamos actualmente con diferentes instituciones financieras, indicando una diversificación en las fuentes de financiamiento.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

La información de esta tabla 17 se conjuga con la información de la tabla 15 que explora si el cajero corresponsal ha tenido alguna experiencia crediticia, mientras que en este grupo de respuestas los cajeros corresponsales explican cómo ha sido esa experiencia. Unos señalan que han usado créditos de manera selectiva, con préstamos pequeños o tarjetas de crédito, otros tienen una experiencia más amplia, habiendo utilizado distintas instituciones financieras para obtener préstamos considerables tanto para sus negocios como para necesidades personales. Además, algunos tienen préstamos vigentes en el momento de la

entrevista. Esto implicará para el Plan de Negocio que la Propuesta de Valor tiene que ser competitiva para lograr aceptación entre los cajeros corresponsales con experiencia crediticia.

Tabla 18

Análisis pregunta 17: Propuesta de valor

Pregunta: ¿Qué factores considera importantes para decidirse a tomar el crédito que una entidad financiera le ofreciese?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	Importancia de la tasa de interés	Se incluyen las respuestas que enfatizan la relevancia de la tasa de interés como el factor principal al considerar un préstamo. Este grupo valora que la tasa sea atractiva y competitiva en el mercado.
Propuesta de valor	Consideración de múltiples aspectos	Algunas respuestas destacan la importancia de considerar no solo la tasa de interés, sino también otras condiciones del préstamo, como tener información completa y el monto ofrecido.
	Preferencia por recursos propios	Un grupo prefiere trabajar solo con sus recursos sin optar por créditos.
	Confianza en la entidad financiera	Hay menciones sobre la confianza y el conocimiento previo que se tiene de la entidad financiera, lo cual también influye en la decisión de solicitar un préstamo.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas a esta pregunta sobre factores que los cajeros corresponsales consideran importantes para tomar crédito, reflejaron una diversidad de prioridades y enfoques. Hay un grupo que prefiere evitarlos y trabajar con sus propios recursos, mientras aquellos que si lo tomarían priorizan la tasa de interés, las condiciones del préstamo, y la confianza que le inspire la institución financiera que lo ofrezca. En consecuencia, la *fintech* deberá considerar en su propuesta de valor del plan de negocio estos tres elementos: tasa de interés

atractiva, condiciones que se perciban favorables, y generar confianza en el tomador de crédito.

Tabla 19

Análisis pregunta 18: Propuesta de valor

Pregunta: ¿Ha tenido experiencia con sobregiros o líneas de crédito?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	No interés en productos financieros específicos	Falta de interés o necesidad percibida en el uso de servicios como sobregiros o líneas de crédito. Se señala que no han necesitado esos productos específicos debido a su elección de no usar cuentas corrientes.
Propuesta de valor	Falta de experiencia	Otro grupo indica una falta de experiencia directa con sobregiros o líneas de crédito, ya sea porque no han utilizado cuentas corrientes o simplemente no han tenido la necesidad o interés de explorar dichos productos.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Estas respuestas confirmaron que los cajeros corresponsales no han tenido experiencia con financiamiento de corto plazo como los mencionados en la pregunta, lo que es comprensible porque son productos que el sistema financiero no ofrece al segmento de microempresas. También revelaron una combinación de desinterés, falta de necesidad percibida o simplemente la ausencia de experiencia con servicios de crédito de corto plazo o de modalidad revolvente. Esto puede indicar una preferencia por mantener finanzas más simplificadas o una elección consciente de evitar ciertos productos financieros. Por lo tanto, en el Plan de negocio se deberá considerar como un elemento importante la información sobre el producto que genere confianza para su utilización y para eso deberá incluir en la propuesta de valor mecanismos que den claridad al cajero corresponsal de las condiciones y ventajas que tendría al utilizar el servicio crediticio.

Tabla 20*Análisis pregunta 19: Propuesta de Valor*

Pregunta: ¿Tiene experiencia con crédito digital, como le fue? Y si no ¿le interesaría y por qué?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	Falta de experiencia y posibilidad de interés con información adecuada	Aquí se encuentran respuestas que indican que no han tenido experiencia previa con créditos digitales, pero muestran cierto interés si reciben información suficiente y confiable sobre los detalles de estos créditos.
Propuesta de valor	Desconfianza por noticias de fraudes o extorsiones	Algunas respuestas muestran preocupación por noticias previas de fraudes o estafas asociadas con los créditos digitales, lo que les hace desconfiar de estos servicios.
	Falta de interés o familiaridad con el servicio	Otras respuestas expresan falta de interés o desconocimiento sobre el funcionamiento de los créditos digitales, indicando que no han usado este tipo de servicio y no sienten la necesidad de hacerlo.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas reflejaron una división entre aquellos que podrían estar interesados si se les proporciona información clara y confiable, y aquellos que muestran desconfianza debido a percepciones negativas o falta de familiaridad con los créditos digitales. La información confiable y la transparencia aparecen una vez más como factores clave para aumentar el interés en el servicio financiero digital que la *fintech* pudiera ofrecer.

El conjunto de respuestas en torno a la Propuesta de Valor, permitieron identificar durante esta investigación que la misma debe incluir que tomando crédito los cajeros corresponsales podrán generar más transacciones que se refleje en mayores ingresos para ellos, junto a generar confianza en el servicio, facilitar las operaciones y procedimientos internos, y tener un precio atractivo.

Tabla 21*Análisis pregunta 20: Comunicación, distribución y venta*

Pregunta: ¿Qué canal prefiere para que una entidad le ofrezca crédito y por qué?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Comunicación, distribución y venta	Preferencia por la información personalizada	Preferencia por recibir información cara a cara, ya sea en agencias cercanas, en sus establecimientos comerciales o mediante visitas de representantes de las instituciones financieras. Destaca la importancia de la interacción directa para resolver dudas y obtener detalles específicos.
	Comodidad con métodos de comunicación específicos	Preferencia por métodos de comunicación específicos, como recibir información por teléfono o a través de aplicaciones de mensajería como WhatsApp. Aunque prefieren estos métodos en ciertos casos, los encuestados valoran la comunicación personalizada en otros contextos.
	Preferencia por evitar el crédito o la información personal	Algunas respuestas indican una preferencia por no tomar créditos, mientras que otras mencionan el uso de redes sociales como medio de obtención de información, sin enfocarse en la interacción personal.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las preferencias reveladas por estas respuestas van desde la necesidad de comunicación personalizada para obtener información detallada hasta la comodidad con ciertos métodos de comunicación digital. La confianza y la posibilidad de aclarar dudas de manera directa parecen ser factores importantes para muchos a la hora de recibir información sobre productos financieros. Esto indica que aun cuando una *fintech* privilegia el uso de la tecnología para la generación, distribución y venta de sus productos, deberá combinar estas características con un contacto humano, es decir requerirá una fuerza de ventas. Por eso es importante considerar lo que Ries (2011) plantea como la característica

de una fintech del tipo *startup*, que sea un grupo de personas organizadas para crear un nuevo producto o servicio en condiciones de extrema incertidumbre y comenzar generando un MVP que vaya mejorando en la medida que los cajeros corresponsales lo usen.

Tabla 22

Análisis pregunta 21: Comunicación, distribución y venta

Pregunta: ¿Cuál canal prefiere para recibir el dinero del préstamo y hacer los pagos? ¿Por qué?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
	Preferencia por transacciones bancarias seguras	Se muestra una clara preferencia por recibir el préstamo y realizar pagos a través de cuentas bancarias. Argumentan que esto es más seguro que manejar efectivo y reduce el riesgo de pérdida o robo.
Comunicación, distribución y venta	Comodidad y seguridad en transacciones bancarias	Personas que valoran la rapidez, seguridad y comodidad de las transacciones bancarias para recibir el préstamo y realizar pagos. Consideran que movilizar dinero en efectivo puede ser riesgoso y prefieren evitarlo.
	Neutralidad o preferencia por evitar el crédito	Se muestra una neutralidad hacia el crédito o una preferencia por no tomar préstamos. Sin embargo, también expresan preferencia por realizar transacciones a través de cuentas bancarias para evitar la manipulación de efectivo.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas ofrecidas por los cajeros corresponsales indicaron que la seguridad y la comodidad al evitar el manejo de efectivo parecen ser puntos clave para muchos entrevistados. La preferencia por las transacciones bancarias se fundamenta en la mayor seguridad y facilidad en comparación con el manejo de dinero en efectivo. Estas consideraciones deberán ser incorporadas en el diseño del servicio y al mismo tiempo, refleja la necesidad de la *fintech*, de acuerdo a las consideraciones de Osterwalder y Pigneur (2011) de establecer alianzas

estratégicas con instituciones financieras y las empresas contratantes para viabilizar esta característica deseada por los cajeros corresponsales.

Tabla 23

Análisis pregunta 22: Ingresos

Pregunta: ¿Cuánto es el interés que estaría dispuesto a pagar por un préstamo digital hecho a la medida de su negocio de cajero corresponsal?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Ingresos	Interés competitivo	Aquellos que buscan una tasa de interés competitiva en comparación con las ofrecidas por otras instituciones financieras. Su enfoque está en encontrar una tasa que sea igual o mejor que las del mercado para obtener un buen beneficio.
	Interés bajo para obtener ganancias	Personas que buscan tasas de interés bajas que les permitan ganar más de lo que pagarían por el préstamo. Quieren que la tasa sea lo suficientemente baja para garantizar una ganancia.
	Comparación con tasas del mercado	Aquellos que se basan en las tasas de interés ofrecidas en el mercado como referencia para evaluar si una tasa propuesta es atractiva.
	Neutralidad o falta de interés en el crédito	Respuestas que muestran una falta de interés o neutralidad hacia la opción de créditos en general.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

La mayoría de las respuestas se centraron en la preferencia por una tasa de interés competitiva como factor clave para considerar un préstamo. La comparación con las tasas del mercado o las tasas que ya están pagando actualmente es un punto importante para muchos, buscando obtener la mejor oferta disponible. Estas respuestas, deberán ser consideradas al evaluar el flujo financiero proyectado porque la tasa de interés que paguen los cajeros corresponsales serán los principales ingresos para la *fintech* poder cubrir sus costos.

Tabla 24*Análisis pregunta 23: Ingresos*

Pregunta: ¿Preferiría que le informasen sobre el pago a realizar, como un valor que incluya todos los componentes (intereses, comisiones, seguro de desgravamen); o que le informasen en forma desagregada los componentes del pago?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Ingresos	Conocimiento de los componentes de la cuota	Se expresa su preferencia por conocer el monto total a pagar por cada cuota, incluyendo todos los componentes del costo del crédito, como comisiones, intereses, impuestos, etc.
	Sin preferencia clara o neutralidad	Se muestra una falta de preferencia o neutralidad hacia la forma de presentación del costo del crédito.
	Orientación hacia conocer el valor de la cuota	Existen personas que, aunque reconocen los componentes de la cuota, priorizan conocer el valor total que deben pagar en lugar de los desgloses individuales.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

La mayor parte de las respuestas resaltaron una característica importante: simplicidad y transparencia para definir el monto total de la cuota, incluyendo todos los componentes del costo del crédito. Este enfoque refleja una preferencia por la transparencia y claridad en cuanto al monto final a desembolsar, lo cual resulta comprensible y útil para los prestatarios. Estas consideraciones deberán ser incluidas por la *fintech* al evaluar el diseño del servicio.

Tabla 25*Análisis pregunta 24: Costos*

Pregunta: ¿Qué costos tiene por la actividad de cajero corresponsal?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Costos	Costos relevantes mencionados	Incluye aquellos que detallan gastos específicos relacionados con el funcionamiento del negocio de cajero

	corresponsal, como salario de empleados, costos de transporte para depósitos, gastos de electricidad e internet.
Costos mínimos o insignificantes	Comentarios que resaltan que los costos son mínimos, insignificantes o prácticamente nulos en relación con el negocio de cajero corresponsal. Algunos mencionan solo costos básicos como electricidad o internet.
Costos absorbidos por otros negocios	Respuestas que indican que los costos asociados con el negocio de cajero corresponsal son cubiertos por ingresos generados por otros negocios del encuestado.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Este grupo de respuestas reflejaron una variedad de perspectivas sobre los costos asociados al negocio de cajero corresponsal. Mientras algunos mencionaron gastos específicos y mínimos, otros indican que estos costos son prácticamente inexistentes o son absorbidos por otros ingresos comerciales. Estas informaciones podrían indicar una ventaja para la *fintech* al diseñar los productos ya que el margen que obtienen los cajeros corresponsales podría permitirles absorber el costo del préstamo sin mayores problemas.

Tabla 26

Análisis pregunta 25: Recursos, actividades, aliados

Pregunta: ¿Cuáles son los factores clave que le llevarían a decidir tomar un crédito de forma digital?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Recursos, actividades, aliados	Importancia de la información y seguridad	Se destaca la importancia de recibir información detallada y clara sobre el servicio de crédito en línea, junto con la seguridad de que la entidad sea formal, esté regulada y ofrezca condiciones favorables.

Énfasis en la tasa de interés	Se resalta la relevancia de la tasa de interés como factor principal para considerar el crédito en línea, aunque algunas también mencionan la necesidad de información previa.
Desinterés o preocupación por la seguridad	Se incluyen respuestas que indican desinterés en el crédito en línea o preocupación por la seguridad, como temor a estafas o falta de confianza en este tipo de servicios.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Las respuestas sobre los factores que llevaría a los cajeros corresponsales para tomar un crédito digital, mostraron la diversidad de criterios y preocupaciones de los cajeros corresponsales al evaluar tomar un crédito digital, desde la importancia de la información y la seguridad hasta el énfasis en la tasa de interés, así como la desconfianza hacia ciertos servicios crediticios. Una vez más sale el tema de la confianza que la *fintech* inspire y para eso lo recomendable es que se formalice como entidad del sistema financiero bajo la regulación de la SBS.

Tabla 27

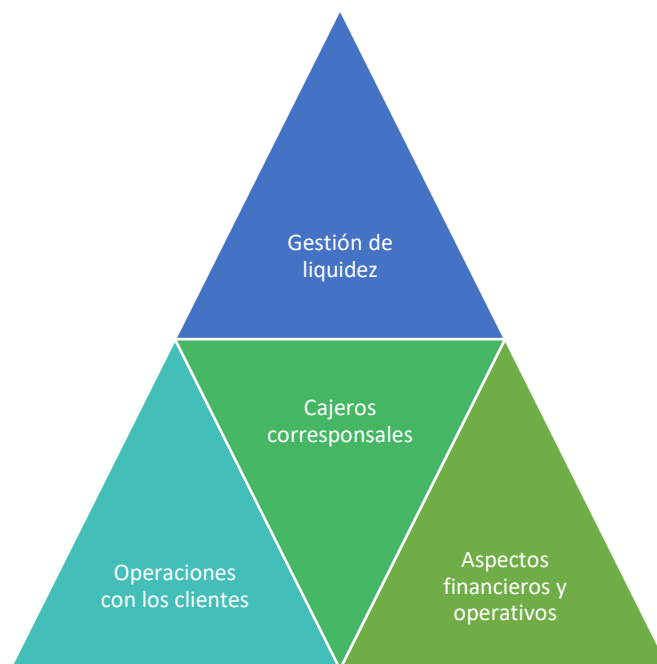
Análisis pregunta 26: Recursos, actividades, aliados

Pregunta: ¿Qué le haría preferirlo sobre cualquier otra oferta de crédito?		
Codificación Abierta	Codificación Axial	Codificación Selectiva
Recursos, actividades, aliados	Énfasis en la tasa de interés	Se agrupan respuestas que resaltan la importancia de la tasa de interés como el factor principal para preferir este servicio de crédito sobre otros. Se enfocan en buscar la mejor tasa del mercado y una tasa atractiva como factor clave en su elección.
	Seguridad y tasa de interés	Se incluyen respuestas que combinan la seguridad y una tasa de interés favorable como elementos importantes para preferir este crédito. Destacan la necesidad de que sea seguro junto con una tasa competitiva.

Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Se puede indicar que, estas respuestas revelan una vez más que los cajeros corresponsales esperan por un producto competitivo considerando a elementos cómo la tasa de interés y la seguridad, como los factores predominantes para que se decidan a tomar el crédito que la *fintech* ofreciese. Estas consideraciones deberán ser plasmadas en el plan de negocio.

Figura 2 *Triangulación de datos*



Nota: Fuente ATLAS ti v.23

Concluido el análisis de las respuestas de los cajeros corresponsales entrevistados se pudo determinar que, a partir de ellas, los entrevistados dan importancia a tres aspectos: los beneficios que el financiamiento generaría para los cajeros corresponsales en términos de gestión de su liquidez, el impacto que tendrá en las operaciones que realizan con los clientes, y los beneficios en términos financieros y operativos dentro de su negocio.

A continuación, empleando la información recogida en las entrevistas con los cajeros corresponsales, se elaboró la propuesta de plan de negocio utilizando el modelo de Osterwalder y Pigneur (2011) que se detalla a continuación.

El primer aspecto que se consideró fue definir la subcategoría Clientes, comenzando por la definición del Segmento que la *fintech* atenderá; estará compuesto por microempresarios que desarrollan la actividad de cajero

corresponsal en la ciudad de Trujillo y que cuenten con un historial mínimo de seis meses con una o más empresas contratantes.

La Propuesta de Valor, el segundo elemento de la subcategoría Clientes, incluye una modalidad de crédito que permita a los cajeros corresponsales para recargar sus cuentas operativas con préstamos digitales de disponibilidad inmediata, con lo cual evitarán perder tiempo trasladándose a depositar dinero en efectivo, no correrán riesgos de pérdida de dinero en el traslado hacia el punto de depósito, y tampoco dejarán de atender las operaciones en ningún momento. Una característica del producto será que los plazos de los préstamos serán de pocos días, porque de esta forma el cliente irá ganando experiencia con el producto y también confianza en la *fintech*. El crédito producirá un flujo continuo de transacciones que generará más ingresos a los cajeros corresponsales. Este servicio se fundamentará en el desarrollo de una plataforma tecnológica, creada por la *fintech*, que permita realizar los desembolsos y recibir los pagos de los préstamos en tiempo real, y que permita al cajero corresponsal tener como interfaz, un aplicativo desde el teléfono móvil o un computador con conexión a internet, que sea amigable para el usuario, es decir que sea atractivo y de fácil uso. Además, la plataforma permitirá el registro de los cajeros corresponsales como clientes de la *fintech*, además de monitorear y dar seguimiento a la recuperación de los créditos generando los reportes de gestión que sean necesarios para mantener el control del riesgo de la cartera de créditos.

El tercer elemento de la subcategoría Clientes, se refiere a las Relaciones que la *fintech* deberá establecer para atender a su mercado objetivo. Aquí se incluirán alianzas estratégicas con las empresas contratantes de los cajeros corresponsales porque la base del servicio de crédito se fundamentará en el acceso al historial transaccional del cajero corresponsal al que se aplicarán técnicas de análisis de datos automatizados como *Big Data* y *Machine Learning*, para que a partir del historial se apliquen algoritmos y modelos predictivos que permitan ofrecer al cajero corresponsal productos con una adecuada evaluación del riesgo. Experiencias recientes en otros continentes, demuestran que con esta combinación tecnológica es posible ofrecer créditos sin garantías a cajeros corresponsales con índices de recuperación superiores al 99%.

Para la segunda subcategoría del plan de negocio, los Canales, las informaciones recolectadas en las entrevistas a los cajeros corresponsales indican que el segmento aún no estaría preparado para adoptar un servicio totalmente automatizado y ofrecido exclusivamente a través de canales digitales. La *fintech* necesitará contar con una fuerza de ventas que cumpla un doble papel de educación financiera y, más importante aún, crear la confianza del público en los servicios ofrecidos por la *fintech*. Adicionalmente, como medida para reforzar la confianza de los clientes, la *fintech* deberá constituirse legalmente como una empresa de préstamos e inscribirse en el Registro de la SBS de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda, y cumplir todas las normas de seguridad cibernética y protección de datos para proteger las transacciones y los datos de los clientes.

La tercera subcategoría del plan de negocios, la Estructura Financiera, considerará que la principal fuente de Ingresos para la *fintech* provendrá de los intereses, gastos y comisiones que paguen los cajeros corresponsales por los créditos. Atendiendo a lo expresado por los entrevistados deberá aplicar el concepto de TCEA para facilitar el entendimiento de las características del producto, cumpliendo las normas de la SBS sobre la promoción de productos crediticios, con lo que daría un valor agregado a la generación de confianza entre los clientes. El desafío principal en este modelo será que actualmente en el Perú se aplican límites a las tasas de interés, que son fijadas por el BCRP, además de la competencia con la oferta de otras entidades crediticias. Sin embargo, hay una segunda línea de negocio con la cual la *fintech* podría generar ingresos y que sería el ofrecimiento de su plataforma tecnológica a entidades crediticias bajo los modelos SaaS o BaaS. Esta combinación podría generar una diversificación de ingresos que beneficiase al cajero corresponsal con tasas de interés más atractivas.

Para mantenerse competitiva, la *fintech* deberá implementar una gestión de Costos, como segundo elemento de la Estructura Financiera, que aprovechando la tecnología mantenga bajos costos fijos y maximice los costos variables, para asegurar la sostenibilidad del negocio, en un entorno donde la variable más importante será el volumen de negocio que se pueda generar a través de numerosos pequeños préstamos tomados por los cajeros corresponsales.

Considerando que el segmento de cajeros corresponsales demanda atención personalizada, la *fintech* deberá crear mecanismos para lograr elevada productividad y eficiencia de la fuerza de ventas lo que tienen incidencia directa en mantener bajos costos.

La cuarta subcategoría del plan de negocio está representada por los Factores Clave y uno de ellos serán los Recursos económicos que tenga disponibles la *fintech*. Considerando que esta será una *startup* y que tal como señala Grant (2022) trabajará en un contexto en que la demanda es potencial y poco evidente, comenzará a trabajar con recursos propios para crear una estructura mínima y desarrollar un Producto de Valor Mínimo (MVP) para lanzarlo por un periodo piloto, aplicando la metodología *Lean Startup* desarrollada por Ries (2011). Si el piloto muestra la viabilidad del modelo, entonces se crearán las condiciones trabajar en el segundo factor clave que serán Actividades para atraer a inversionistas, que incluyan actividades de divulgación entre grupos de inversionistas para ir creando lazos e interés en el proyecto, de forma que se constituyan en los Aliados que en la siguiente fase contribuyan con capitales.

Con las características definidas en la Propuesta de Plan de Negocio, se ha elaborado un modelo de proyecciones financieras que demuestra la viabilidad financiera de una *fintech* que financie liquidez de cajeros corresponsales en Trujillo. Este modelo se presenta en el anexo 9 de este documento y presenta como resultados que la inversión mínima sería de S/. 2 315 800, que permitiría alcanzar el punto de equilibrio en el séptimo mes de operaciones. Considerando la proyección a 24 meses, la *fintech* podría tener una cartera de créditos con 1 000 clientes activos, un saldo de cartera de créditos de S/. 4 236 000, y un flujo de caja con un VAN de S/. 116 447 y una TIR de 15%, superior a un costo de oportunidad de 10%.

V. CONCLUSIONES

La investigación confirmó que la liquidez de cajeros corresponsales en Trujillo, es un problema que afecta la viabilidad del cajero, el beneficio esperado por la empresa contratante, y la posibilidad de aumentar la inclusión financiera. Por lo tanto, ofrecer un producto financiero que mantenga la liquidez de los cajeros corresponsales en niveles adecuados constituye una propuesta de valor relevante para los cajeros corresponsales y su ecosistema.

El estudio verificó que la interacción con los clientes influencia la liquidez de los cajeros corresponsales en Trujillo, porque la mayoría de las operaciones que los clientes realizan son pagos y depósitos, y en menor medida realizan retiros. Esto es lo que genera el problema de liquidez para el cajero porque queda con un exceso de efectivo y menor saldo en la cuenta operativa, lo que le obliga a realizar depósitos en efectivo en agencias bancarias, generándole costos económicos, de oportunidad y riesgos de pérdida durante el traslado.

La investigación realizada ha permitido elaborar la Propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una *fintech* en Trujillo, buscando proporcionar una solución integral y ágil para los cajeros corresponsales, aprovechando las ventajas de la tecnología financiera para mejorar su eficiencia operativa y su capacidad para brindar servicios financieros a sus clientes, y al mismo tiempo confirmar la viabilidad financiera de la propuesta.

VI. RECOMENDACIONES

Las empresas contratantes deben observar el problema de liquidez de los cajeros corresponsales desde la perspectiva de hacer más eficiente y productiva la red de cajeros que administran, desarrollando herramientas y entrenamientos para mejorar la capacidad de los cajeros para gestionar su liquidez.

La SBS debería diseñar un mecanismo para ofrecer estadísticas que reflejen adecuadamente la cantidad de cajeros corresponsales a lo largo del país, considerando que son actores importantes en la promoción de la inclusión financiera y representan una demanda potencial de crédito.

La *fintech* debe seguir identificando proactivamente otros nichos de mercado como una estrategia de expandir su alcance y crear nuevas oportunidades de negocio.

La *fintech* debe implementar una estrategia de marketing centrada en la educación financiera y la presentación de la *fintech* como un aliado confiable para la gestión de la liquidez de los cajeros corresponsales, aprovechando canales digitales y alianzas estratégicas para tener un amplio alcance

El tema abre una gama de posibilidades de investigación para el ámbito académico, como por ejemplo el grado de aceptación de servicios financieros entre el público, considerando que los resultados de las entrevistas muestran un grado considerable de resistencia a la adopción de servicios financieros digitales.

REFERENCIAS

- Alcalde Araujo, L.A., Sánchez Sánchez, C., y Gallegos Lozano, L.J. (2019). Planeamiento estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2019-2024 [Tesis de Maestría]. Repositorio de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15157>
- Alliance for Financial Inclusion [AFI]. (2020). *Regional Policy Framework to strengthen Agent Networks for Digital Financial Services (DFS)*. Kuala Lumpur, AFI. Regional Policy Framework To Strengthen Agent Networks For Digital Financial Services - Alliance for Financial Inclusion (afi-global.org)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). Reporte de Estabilidad Financiera – Mayo 2014. 79-80. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2014/Mayo/ref-mayo-2014-recuadro-6.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). Reporte de Estabilidad Financiera - Mayo 2023. 36-38. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2023/mayo/ref-mayo-2023.pdf>
- Becerra Oliva, I., Jancso Acuña, M., y Barriga Alarcón, K. (2019). Caja Vecina, seguir creciendo en un entorno de cambios tecnológicos. Estudios de Administración, 26, 1, 51-81. Universidad de Chile. Caja Vecina, Keep Growing in an environment of technological changes | Estudios de Administracion (uchile.cl)
- Boston Consulting Group [BCG]. (2020). *Cash-in/cash-out agent networks: Reaching the last mile in financial inclusion. Introduction and key highlights*. Boston, USA. BCG. https://connect.bcg.com/cicoeconomics/1-overview-of-cico-research_april-2020_v05/
- Buri, S., Cull, R., & Giné, X. (2023). *Alternative Delivery Channels and Impacts: Agent Banking*. Washington, DC. World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/39407>
- Buri, S., Cull, R., Giné X, Harten, S., & Heitmann, S. (2018). *Banking with Agents. Experimental Evidence from Senegal*. Washington, D.C. World Bank. Banking with agents : experimental evidence from Senegal (worldbank.org)

- Camacho de La Cruz, K.M., Marroquin Sánchez, J.A., y Russo Cunningham, E.J. (2017). Plan de negocio para implementación de una *fintech* [Tesis de Maestría]. Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/2055>
- Cantú, C., y Ulloa, B. (2020). *The dawn of fintech in Latin America: landscape, prospects and challenges*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap112.pdf>
- Cerda Hernández, G.M. (2017). Planeamiento estratégico para los Agentes BCP de los periodos 2014-2018. [Tesis de Maestría]. Lima. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/2171>
- Chasin, L. & Balaba, J. (2020). *Savings at the Frontier – How to improve liquidity management for agents serving small informal groups and savers*. MasterCard Foundation and Oxford Policy Management. <https://www.opml.co.uk/files/Publications/a0600-savings-at-the-frontier/kp2.2-how-to-note-on-agent-liquidity-management-final.pdf?noredirect=1>
- Cojoianu, T., 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(4), 1715-1731. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00367-3>
- Dávila Gárate, G.M., Parreño Fernández, A.C., y Portocarrero Villafuerte, I. (2022). Plan de negocio para implementar una empresa dedicada al factoring, utilizando tecnología financiera (*Fintech*) y orientada a MYPYMES principalmente de Arequipa. [Tesis de Maestría]. Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/3195>
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. Washington, DC. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/Report>

- Ferreira, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 23,107. Universidad Cooperativa de Colombia. DOI: <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Feyen, E.H.B, Natarajan, H., & Saal, M. (2023). *Fintech and the future of finance: Market and Policy Implications*. Washington. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099450005162250110/pdf/P17300600228b70070914b0b5edf26e2f9f.pdf>
- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo, y BID Invest. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>
- García Valcárcel, I. (2001). CRM. Gestión de la Relación con los Clientes. Madrid, Fundación CONFEMETAL. https://books.google.com.pe/books?id=mIAsRGChBc8C&pg=PA17&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Gitman, L.J., y Zutter, C.J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México, Pearson Educación. https://www.academia.edu/28488202/1_Principios_de_Administracion_Financiera_12edi_Gitman_pdf
- Gómez, G., Navarro, J., y Marchena, L. (2022). El Crowdlending como alternativa de financiamiento para las mypimes del Perú. Ecuador. *Retos*, 12, 23. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.10>
- Gonzales Chalco, L.E., Mancilla Cabrera, J.L., Obregón Bernal, E., y Uculmana Posadas, J. (2020). *Fintech como Herramienta de Inclusión Financiera en el Perú*. [Tesis de Maestría]. Centrum PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18179>
- Gonzáles Espinoza, M.A. (2018). Plan estratégico para el Agente BCP del banco de Crédito del Perú 2014-2017. [Tesis de Maestría]. Lima. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/2038>

- Grant, M. (June 18, 2022). *What a Startup Is and What's Involved in Getting One Off the Ground*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C.P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México, Mc Graw Hill Education. [metodologiadeinvestigacionlaruta.pdf](https://www.metodologiadeinvestigacionlaruta.pdf) (claustrouniversitariodeoriente.edu.mx)
- Hidalgo Olivera, M.H., Ríos Rodríguez, K., Suárez de Freitas Chávez, G., Toledo de la Cruz, A., y Villanueva Llanos, R. (2021). Plan de negocios para una empresa *Fintech* de financiamiento para Mypes en Lima Metropolitana. [Tesis de Maestría]. Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2155>
- Hommel, K., & Bican, P. (2020). *Digital Entrepreneurship in Finance: Fintechs and Funding Decision Criteria*. Basel, Switzerland. MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8035>
- Kapoor, R., Pelupessy, A., & Kusuma, L. (2017). *Agent Network Accelerator Research. Indonesia country report: December 2017*. Kenya. Helix Institute. Agent Network Accelerator Research: Indonesia Country Report (microsave.net)
- Luna Sánchez, G.S., Canchari Polo, V.M., y Gonzáles Cárdenas, L.F. (2021). Plan de negocios, implementación de una *fintech* de inclusión financiera [Tesis de Maestría]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/658952>
- Maldonado Pinto, J.E. (2018). Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario. Ediciones U. https://books.google.com.pe/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_social.html?id=FTSjDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Malhotra, N.K. (2008). Investigación de mercados. México, Pearson Educación. Investigación de Mercados Naresh Malhotra | Nicolas Alejandro - Academia.edu

- Mardones, R.E., Ulloa Martínez, J.B., & Salas, G. (2018). Usos del diseño metodológico cualitativo en artículos de acceso abierto de alto impacto en ciencia sociales. *Forum Qualitative Research*. 19,1,8. DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-19.1.2656>
- Microsave Consulting. (2020). *Cash-in, Cash-out Cross Country Analysis: Kenya. CGAP*.
https://www.findevgateway.org/sites/default/files/users/user331/2020_12_CGAP_Background_Deck_CICO_Kenya.pdf
- Monroy, D., (2022). *Fintech 3.0 en países de América Latina: Retos y recomendaciones*. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*. 11, 1, 147-176. <https://rchdt.uchile.cl/index.php/RCHDT/article/view/61334/70905>
- Muñoz-Jaime, L. P., Loor-Carvajal, V.M., y Cedeño-Mendoza, J. A. (2021). El aporte de los corresponsales no bancarios (CNB) a la inclusión financiera. *Revista Publicando*, 8, 31, 303-319. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2252>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf
- Pérez Caldentey, E. y Titelman, D.(Eds.), (2018). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. Libros de la CEPAL, 153 (LC/PUB.2018/18-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf
- Pollari, I., & Ruddenklau, A. (2019). *The Pulse of Fintech 2018 - Biannual Global Analysis of Investment in Fintech*. KPMG International Cooperative.
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/the-pulse-of-fintech-2018.pdf>

- Ramírez Polo, L.U., Escudero Letona, A., y Meléndez Meléndez, M.A. (2017). Plan Estratégico para el desarrollo de los cajeros corresponsales del BCP 2014-2018 [Tesis de Maestría]. Lima. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2070>
- Reyes García, B.E. (2020). Los corresponsales bancarios: ¿solución a los problemas de acceso a servicios financieros. El semestre de las especializaciones, 1, 2, 262-304. México. Revista de la Facultad de Economía –UNAM. https://www.depfe.unam.mx/especializaciones/revista/1-2-2020/07_MC_Reyes-Garcia_2019.pdf
- Ries, E (2011). *The Lean Startup – How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York, Crown Business. <https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/The-Lean-Startup-.pdf>
- Rodrigues Loureiro, E., De Abreu Madeira, G., y Cymrot Bader, F.L.(2016). *Expansão dos Correspondentes Bancários no Brasil: uma análise empírica*. Brasilia. Trabalhos para Discussão, 433, 1-41. Banco Central do Brasil. <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/WorkingPaperSeries/wps433.pdf>
- Rodriguez, C., & Conrad, J. (2018). *Aligning expectations: The Business Case for Digital Financial Services. Best practice financial modeling for financial institutions*. Washington D.C. World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/739451559333643848/Aligning-Expectations-The-Business-Case-for-Digital-Financial-Services-Best-Practice-Financial-Modeling-for-Financial-Institutions>
- Rodriguez, C., Conrad, J., Davico, G.P., Lonie, S., & Denyes, L.S. (2019). *A new banking model for Africa: Lessons on digitization from four years of operations*. Washington D.C. World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/674161559337794811/A-New-Banking-Model-for-Africa-Lessons-on-Digitization-from-Four-Years-of-Operations>

- Romero, J., Gutiérrez, J., Barrios, J., y Núñez, O. (2022). Financiamiento a corto plazo de las micro y pequeñas empresas familiares del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 8, 1382-1400. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39216/44038>
- Soriano, M.A. (2017). *Factors driving financial inclusion and financial performance in Fintech new ventures: An empirical study*. [PhD Dissertation]. Singapore Management University. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1147&context=etd_coll
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). Oficio N° 49544-2022-SBS. Lima: SBS. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/opinion_proy_leg/2022/noviembre/OFI_CIO-N-49544-2022-SBS-PL-2640.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). Perú: *Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones – Junio 2023*. Lima, SBS. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Junio/CIIF-0001-jn2023.PDF>
- Takeda, A. e Ito, Y. (2021). *A review of FinTech research*. *International Journal of Technology Management*, 86, 1, 67-88. <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJTM.2021.115761>
- Tovar Méndez, A.M., y González Romero, M.C. (2023). *Corresponsales bancarios: Un estudio para evaluar su efectividad en las zonas rurales y rurales dispersas de Colombia [Tesis de Maestría]*. Bogotá, Colombia. Repositorio Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/64060>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla de categorización

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORIA	CODIGOS
General	General			
¿Puede proponerse un plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una <i>fintech</i> en Trujillo, 2023?	Diseñar un plan de negocio para una <i>fintech</i> atienda el financiamiento de liquidez de los cajeros corresponsales	Liquidez	Gestión de liquidez	Políticas y procedimientos internos Gestión de fluctuaciones Relación con la empresa financiera contratante Instrumentos financieros utilizados
Específicos	Específicos			
¿Cómo gestionan su liquidez los cajeros corresponsales en Trujillo?	Analizar como gestionan su liquidez los cajeros corresponsales.		Interacción con clientes	Operaciones con clientes
¿Cómo interactúan los clientes y la liquidez de los cajeros corresponsales en Trujillo?	Analizar las operaciones con los clientes que influyen en la liquidez de los cajeros corresponsales	Plan de negocios	Clientes	Segmento Propuesta de valor Relaciones
¿Cómo sería un plan de negocio para que una <i>fintech</i> financie la liquidez de los cajeros corresponsales en Trujillo?			Canales	Comunicación, distribución y venta
			Estructura financiera	Ingresos Costos Recursos
			Factores clave	Actividades Aliados

Anexo 2: Matriz de categorización apriorística

CATEGORIA DE ESTUDIO	DEFINICION OPERACIONAL	CATEGORÍA	SUBCATEGORIA	CODIGOS		
Financiamiento de liquidez de cajeros corresponsales a través de una <i>fintech</i>	El modelo que una <i>fintech</i> empleará para la propuesta de plan de negocio, segunda categoría del proyecto de investigación, se vincula con la definición de <i>startup</i> según Grant (2022). Esta describe a una empresa que busca desarrollar un producto con una demanda percibida. Estas compañías carecen de un modelo de negocio completamente desarrollado, tienen limitado capital para su expansión inicial y dependen principalmente del financiamiento proporcionado por sus fundadores.	Liquidez	Gestión de liquidez	Políticas y procedimientos internos		
				Gestión de fluctuaciones		
			Interacción con clientes	Relación con la empresa financiera contratante		
				Instrumentos financieros utilizados		
		Plan de negocios			Clientes	Operaciones con clientes
						Segmento
					Canales	Propuesta de valor
						Relaciones
					Estructura financiera	Comunicación, distribución y venta
						Ingresos
Factores clave	Costos					
	Recursos					
				Actividades		
				Aliados		

ANEXO 3

Instrumento de recolección de datos

Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una *Fintech*

Información general

1. ¿Desde cuándo funciona su negocio y cómo lo define?
2. ¿Cuándo comenzó a trabajar como cajero corresponsal y por qué inició esta actividad?
3. ¿Con cuántas empresas tiene contrato como cajero corresponsal actualmente?
4. ¿El ser cajero corresponsal está dándole los resultados que esperaba?

Interacción con sus clientes

5. ¿Cómo atrae a clientes para su negocio de cajero corresponsal?
6. ¿Cuáles son las transacciones más frecuentes que realizan sus clientes?
7. ¿Hay algo que pudiera hacer para aumentar la cantidad de clientes que atiende?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos al tratar de satisfacer lo que los clientes le piden?

Gestión de liquidez

9. ¿Maneja la caja y la cuenta de cajero corresponsal separada del otro negocio?
10. ¿Cómo y con qué frecuencia monitorea qué tiene suficiente saldo, en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?
11. ¿Qué estrategias o prácticas ha implementado para mantener suficiente dinero en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?
12. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para mantener suficiente saldo en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?
13. ¿Recibe de su contratante algún tipo de facilidad que le ayude con la gestión de su liquidez?
14. ¿Ha tenido la experiencia de quedarse sin saldo, de efectivo o en la cuenta de cajero corresponsal; es frecuente; como lo resuelve?

Como cliente

15. ¿Ha tomado crédito con alguna entidad financiera; ¿cuál y con qué condiciones? (monto, plazo, frecuencia de cuotas, valor de cuota, interés, garantías)
16. ¿Cómo fue su experiencia como cliente con ese crédito?
17. ¿Qué factores considera importantes para decidirse a tomar el crédito que una entidad financiera le ofreciese?
18. ¿Ha tenido experiencia con sobregiros o líneas de crédito? Comente.
19. ¿Tiene experiencia con crédito digital, como le fue? Y si no ¿le interesaría y por qué?

Canales preferidos

20. ¿Qué canal prefiere para que una entidad le ofrezca crédito y por qué?
21. ¿Cuál canal prefiere para recibir el dinero del préstamo y hacer los pagos? ¿Por qué?

Precios y costos

22. ¿Cuánto es el interés que estaría dispuesto a pagar por un préstamo digital hecho a la medida de su negocio de cajero corresponsal?
23. ¿Preferiría que le informasen sobre el pago a realizar, como un valor que incluya todos los componentes (intereses, comisiones, seguro de desgravamen); o que le informasen en forma desagregada los componentes del pago?
24. ¿Qué costos tiene por la actividad de cajero corresponsal?

Factores clave:

25. ¿Cuáles son los factores clave que le llevarían a decidir tomar un crédito de forma digital?
26. ¿Qué le haría preferirlo sobre cualquier otra oferta de crédito?

Anexo 4

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	JORGE NINATANTA ALVA
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () Organizacional (<input checked="" type="checkbox"/>)
Áreas de experiencia profesional:	Docencia en Administración de negocios
Institución donde labora:	Universidad privada
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	NO CORRESPONDE

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech
Autor:	William Díaz Alvarado
Procedencia:	Elaboración propia; en base a Kapoor et al (2017) y Osterwalder & Pigneur (2010)
Administración:	NO CORRESPONDE
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	La entrevista se realizará en el establecimiento del cajero corresponsal
Significación:	Instrumento para explorar cualitativamente la categoría Liquidez de cajeros corresponsales y la categoría Plan de Negocio de una <i>fintech</i>

Soporte teórico

Categoría	Subcategoría	Definición
Liquidez	Gestión de liquidez	Capacidad de una empresa para administrar sus activos líquidos y sus obligaciones financieras de manera eficiente (Gitman y Zutter, 2012).
	Interacción con clientes	La interacción con los clientes implica todas las formas en que una empresa se comunica y se relaciona con su base de clientes (García, 2001).
Plan de negocios	Clientes	Engloba al Segmento de Mercado, la Propuesta de Valor y las Relaciones que se crean y mantienen con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Canales	Incorpora aquellos medios que la empresa utiliza para que la Propuesta de Valor llegue a los clientes a través de la comunicación, distribución y las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Estructura financiera	Reúne los ingresos y gastos con los que la empresa genera valor, y de cuya combinación depende su viabilidad económica y financiera (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Factores clave	Incluyen los Recursos que dispone la empresa (humanos, físicos, económicos, e intelectuales); las Actividades que debe implementar para tener éxito; y los Aliados, con los que se asocia y contribuyen al funcionamiento del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011)

2. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted se le presenta el instrumento: **Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech** elaborado por William Díaz Alvarado en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde las observaciones que considere pertinentes

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Categorías del instrumento: Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech

- Primera categoría: Liquidez
- Objetivos de la Categoría: Analizar como gestionan su liquidez los cajeros corresponsales

CATEGORIA	ITEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Liquidez	¿Cómo atrae a clientes para su negocio de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Cuáles son las transacciones más frecuentes que realizan sus clientes?	4	4	4	
	¿Hay algo que pudiera hacer para aumentar la cantidad de clientes que atiende?	4	4	4	
	¿Cuáles son los principales desafíos al tratar de satisfacer lo que los clientes le piden?	4	4	4	
	¿Maneja la caja y la cuenta de cajero corresponsal separada del otro negocio?	4	4	4	
	¿Cómo y con qué frecuencia monitorea qué tiene suficiente saldo, en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Qué estrategias o practicas ha implementado para mantener suficiente dinero en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para mantener suficiente saldo en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Recibe de su contratante algún tipo de facilidad que le ayude con la gestión de su liquidez?	4	4	4	
	¿Ha tenido la experiencia de quedarse sin saldo, de efectivo o en la cuenta de cajero corresponsal; es frecuente; como lo resuelve?	4	4	4	

- Segunda Categoría: Plan de Negocios
- Objetivos de la Categoría: Recoger del cajero corresponsal los elementos que la Fintech debe considerar para diseñar el plan de negocio que atienda el financiamiento de liquidez de los cajeros corresponsales

CATEGORIA	ITEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Plan de negocio	¿Desde cuándo funciona su negocio y cómo lo define?	4	4	4	
	¿Cuándo comenzó a trabajar como cajero corresponsal y por qué inició esta actividad?	4	4	4	

¿Con cuantas empresas tiene contrato como cajero corresponsal actualmente?	4	4	4	
¿El ser cajero corresponsal está dándole los resultados que esperaba?	4	4	4	
¿Ha tomado crédito con alguna entidad financiera; ¿cuál y con qué condiciones? (monto, plazo, frecuencia de cuotas, valor de cuota, interés, garantías)	4	4	4	
¿Cómo fue su experiencia como cliente con ese crédito?	4	4	4	
¿Qué factores considera importantes para decidirse a tomar el crédito que una entidad financiera e ofreciese?	4	4	4	
¿Ha tenido experiencia con sobregiros o líneas de crédito? Comente.	4	4	4	
¿Tiene experiencia con crédito digital, como le fue? Y si no ¿le interesaría y por qué?	4	4	4	
¿Qué canal prefiere para que una entidad le ofrezca crédito y por qué?	4	4	4	
¿Cuál canal prefiere para recibir el dinero del préstamo y hacer los pagos? ¿Por qué?	4	4	4	
¿Cuánto es el interés que estaría dispuesto a pagar por un préstamo digital hecho a la medida de su negocio de cajero corresponsal?	4	4	4	
¿Preferiría que le informasen sobre el pago a realizar, como un valor que incluya todos los componentes (intereses, comisiones, seguro de desgravamen); o que le informasen en forma desagregada los componentes del pago?	4	4	4	
¿Qué costos tiene por la actividad de cajero corresponsal?	4	4	4	
¿Cuáles son los factores clave que le llevarían a decidir tomar un crédito de forma digital?	4	4	4	
¿Qué le haría preferirlo sobre cualquier otra oferta de crédito?	4	4	4	



MBA Jorge Ninatanta Alva

DNI: 18189264

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:
Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).
Ver :<https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

Anexo 5
Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	VIOLETA CLAROS AGUILAR
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Docencia en Administración de negocios
Institución donde labora:	Universidad privada
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	NO CORRESPONDE

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech
Autor:	William Díaz Alvarado
Procedencia:	Elaboración propia; en base a Kapoor et al (2017) y Osterwalder & Pigneur (2010)
Administración:	NO CORRESPONDE
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	La entrevista se realizará en el establecimiento del cajero corresponsal
Significación:	Instrumento para explorar cualitativamente la categoría Liquidez de cajeros corresponsales y la categoría Plan de Negocio de una <i>fintech</i>

Soporte teórico

Categoría	Subcategoría	Definición
Liquidez	Gestión de liquidez	Capacidad de una empresa para administrar sus activos líquidos y sus obligaciones financieras de manera eficiente (Gitman y Zutter, 2012).
	Interacción con clientes	La interacción con los clientes implica todas las formas en que una empresa se comunica y se relaciona con su base de clientes (García, 2001).
Plan de negocios	Clientes	Engloba al Segmento de Mercado, la Propuesta de Valor y las Relaciones que se crean y mantienen con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Canales	Incorpora aquellos medios que la empresa utiliza para que la Propuesta de Valor llegue a los clientes a través de la comunicación, distribución y las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Estructura financiera	Reúne los ingresos y gastos con los que la empresa genera valor, y de cuya combinación depende su viabilidad económica y financiera (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Factores clave	Incluyen los Recursos que dispone la empresa (humanos, físicos, económicos, e intelectuales); las Actividades que debe implementar para tener éxito; y los Aliados, con los que se asocia y contribuyen al funcionamiento del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011)

2. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted se le presenta el instrumento: **Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech** elaborado por William Díaz Alvarado en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde las observaciones que considere pertinentes

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Categorías del instrumento: Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech


- Primera categoría: Liquidez
- Objetivos de la Categoría: Analizar como gestionan su liquidez los cajeros corresponsales

CATEGORIA	ITEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Liquidez	¿Cómo atrae a clientes para su negocio de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Cuáles son las transacciones más frecuentes que realizan sus clientes?	4	4	4	
	¿Hay algo que pudiera hacer para aumentar la cantidad de clientes que atiende?	4	4	4	
	¿Cuáles son los principales desafíos al tratar de satisfacer lo que los clientes le piden?	4	4	4	
	¿Maneja la caja y la cuenta de cajero corresponsal separada del otro negocio?	4	4	4	
	¿Cómo y con qué frecuencia monitorea qué tiene suficiente saldo, en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Qué estrategias o practicas ha implementado para mantener suficiente dinero en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para mantener suficiente saldo en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Recibe de su contratante algún tipo de facilidad que le ayude con la gestión de su liquidez?	4	4	4	
	¿Ha tenido la experiencia de quedarse sin saldo, de efectivo o en la cuenta de cajero corresponsal; es frecuente; como lo resuelve?	4	4	4	

- Segunda Categoría: Plan de Negocios
- Objetivos de la Categoría: Recoger del cajero corresponsal los elementos que la Fintech debe considerar para diseñar el plan de negocio que atienda el financiamiento de liquidez de los cajeros corresponsales

CATEGORIA	ITEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Plan de negocio	¿Desde cuándo funciona su negocio y cómo lo define?	4	4	4	
	¿Cuándo comenzó a trabajar como cajero corresponsal y porqué inició esta actividad?	4	4	4	

¿Con cuantas empresas tiene contrato como cajero corresponsal actualmente?	4	4	4	
¿El ser cajero corresponsal está dándole los resultados que esperaba?	4	4	4	
¿Ha tomado crédito con alguna entidad financiera; ¿cuál y con qué condiciones? (monto, plazo, frecuencia de cuotas, valor de cuota, interés, garantías)	4	4	4	
¿Cómo fue su experiencia como cliente con ese crédito?	4	4	4	
¿Qué factores considera importantes para decidirse a tomar el crédito que una entidad financiera e ofreciese?	4	4	4	
¿Ha tenido experiencia con sobregiros o líneas de crédito? Comente.	4	4	4	
¿Tiene experiencia con crédito digital, como le fue? Y si no ¿le interesaría y por qué?	4	4	4	
¿Qué canal prefiere para que una entidad le ofrezca crédito y por qué?	4	4	4	
¿Cuál canal prefiere para recibir el dinero del préstamo y hacer los pagos? ¿Por qué?	4	4	4	
¿Cuánto es el interés que estaría dispuesto a pagar por un préstamo digital hecho a la medida de su negocio de cajero corresponsal?	4	4	4	
¿Preferiría que le informasen sobre el pago a realizar, como un valor que incluya todos los componentes (intereses, comisiones, seguro de desgravamen); o que le informasen en forma desagregada los componentes del pago?	4	4	4	
¿Qué costos tiene por la actividad de cajero corresponsal?	4	4	4	
¿Cuáles son los factores clave que le llevarían a decidir tomar un crédito de forma digital?	4	4	4	
¿Qué le haría preferirlo sobre cualquier otra oferta de crédito?	4	4	4	



Dra. Violeta Claros Aguilar

DNI: 1789447

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver :<https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía

Anexo 6

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	MARLYN JUNET ALVA SALAZAR
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor ()
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa () Organizacional (<input checked="" type="checkbox"/>)
Áreas de experiencia profesional:	Gestión de Negocios y Docencia en Administración de negocios
Institución donde labora:	Universidad privada
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	NO CORRESPONDE

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech
Autor:	William Díaz Alvarado
Procedencia:	Elaboración propia; en base a Kapoor, et al. (2017) y Osterwalder & Pigneur (2010)
Administración:	NO CORRESPONDE
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	La entrevista se realizará en el establecimiento del cajero corresponsal
Significación:	Instrumento para explorar cualitativamente la categoría Liquidez de cajeros corresponsales y la categoría Plan de Negocio de una <i>fintech</i>

Soporte teórico

Categoría	Subcategoría	Definición
Liquidez	Gestión de liquidez	Capacidad de una empresa para administrar sus activos líquidos y sus obligaciones financieras de manera eficiente (Gitman y Zutter, 2012).
	Interacción con clientes	La interacción con los clientes implica todas las formas en que una empresa se comunica y se relaciona con su base de clientes (García, 2001).
Plan de negocios	Clientes	Engloba al Segmento de Mercado, la Propuesta de Valor y las Relaciones que se crean y mantienen con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Canales	Incorpora aquellos medios que la empresa utiliza para que la Propuesta de Valor llegue a los clientes a través de la comunicación, distribución y las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Estructura financiera	Reúne los ingresos y gastos con los que la empresa genera valor, y de cuya combinación depende su viabilidad económica y financiera (Osterwalder & Pigneur, 2011)
	Factores clave	Incluyen los Recursos que dispone la empresa (humanos, físicos, económicos, e intelectuales); las Actividades que debe implementar para tener éxito; y los Aliados, con los que se asocia y contribuyen al funcionamiento del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011)

2. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el instrumento: **Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech** elaborado por William Díaz Alvarado en el año 2024. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem está relacionado con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA El ítem es esencial importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Categorías del instrumento: Guía de entrevista sobre liquidez de los cajeros corresponsales para una Fintech

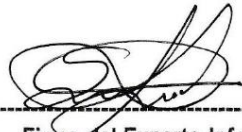
- Primera categoría: Liquidez
- Objetivos de la Categoría: Analizar como gestionan su liquidez los cajeros corresponsales

CATEGORIA	ITEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Liquidez	¿Cómo atrae a clientes para su negocio de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Cuáles son las transacciones más frecuentes que realizan sus clientes?	4	4	4	
	¿Hay algo que pudiera hacer para aumentar la cantidad de clientes que atiende?	4	4	4	
	¿Cuáles son los principales desafíos al tratar de satisfacer lo que los clientes le piden?	4	4	4	
	¿Maneja la caja y la cuenta de cajero corresponsal separada del otro negocio?	4	4	4	
	¿Cómo y con qué frecuencia monitorea qué tiene suficiente saldo, en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Qué estrategias o practicas ha implementado para mantener suficiente dinero en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para mantener suficiente saldo en efectivo y en la cuenta de cajero corresponsal?	4	4	4	
	¿Recibe de su contratante algún tipo de facilidad que le ayude con la gestión de su liquidez?	4	4	4	
	¿Ha tenido la experiencia de quedarse sin saldo, de efectivo o en la cuenta de cajero corresponsal; es frecuente; como lo resuelve?	4	4	4	

- Segunda Categoría: Plan de Negocios
- Objetivos de la Categoría: Recoger del cajero corresponsal los elementos que la Fintech debe considerar para diseñar el plan de negocio que atienda el financiamiento de liquidez de los cajeros corresponsales

CATEGORIA	ITEM	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Plan de negocio	¿Desde cuándo funciona su negocio y cómo lo define?	4	4	4	
	¿Cuándo comenzó a trabajar como cajero corresponsal y porqué inició esta actividad?	4	4	4	

¿Con cuantas empresas tiene contrato como cajero corresponsal actualmente?	4	4	4	
¿El ser cajero corresponsal está dándole los resultados que esperaba?	4	4	4	
¿Ha tomado crédito con alguna entidad financiera; ¿cuál y con qué condiciones? (monto, plazo, frecuencia de cuotas, valor de cuota, interés, garantías)	4	4	4	
¿Cómo fue su experiencia como cliente con ese crédito?	4	4	4	
¿Qué factores considera importantes para decidirse a tomar el crédito que una entidad financiera le ofreciese?	4	4	4	
¿Ha tenido experiencia con sobregiros o líneas de crédito? Comente.	4	4	4	
¿Tiene experiencia con crédito digital, como le fue? Y si no ¿le interesaría y por qué?	4	4	4	
¿Qué canal prefiere para que una entidad le ofrezca crédito y por qué?	4	4	4	
¿Cuál canal prefiere para recibir el dinero del préstamo y hacer los pagos? ¿Por qué?	4	4	4	
¿Cuánto es el interés que estaría dispuesto a pagar por un préstamo digital hecho a la medida de su negocio de cajero corresponsal?	4	4	4	
¿Preferiría que le informasen sobre el pago a realizar, como un valor que incluya todos los componentes (intereses, comisiones, seguro de desgravamen); o que le informasen en forma desagregada los componentes del pago?	4	4	4	
¿Qué costos tiene por la actividad de cajero corresponsal?	4	4	4	
¿Cuáles son los factores clave que le llevarían a decidir tomar un crédito de forma digital?	4	4	4	
¿Qué le haría preferirlo sobre cualquier otra oferta de crédito?	4	4	4	



Firma del Experto Informante
MBA Marlyn J. Alva Salazar
DNI: 41070052

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta: Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).
Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

Anexo 7

Resultado de reporte de similitud de Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?i=18&c=2257174692&u=1089252485&lang=es

feedback studio William DIAZ ALVARADO | Propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una fintech en Trujillo, 2023

1

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA

Propuesta de plan de negocio para financiar liquidez de cajeros corresponsales a través de una fintech en Trujillo, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA

AUTOR:
Díaz Alvarado, William (orcid.org/0009-0001-7961-1087)

ASESORES:
Mgtr. Barrera Correa, Angie Carol (orcid.org/0000-0003-1406-9706)
Mgtr. Benítez Alaña, Ricardo Steiman (orcid.org/0000-0002-8819-1651)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:
Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ
2023

Resumen de coincidencias

3 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver Fuentes en inglés

Coincidencias

1	Entregado a Universida...	1 %
2	repositorio ucv.edu.pe	1 %
3	www.slideshare.net	<1 %
4	www.coursehero.com	<1 %
5	worldwidescience.org	<1 %
6	es.slideshare.net	<1 %
7	library.co	<1 %
8	www.gestionempresari...	<1 %
9	www.researchgate.net	<1 %
10	www.plm.automation.s...	<1 %
11	biblioteca digital exacta...	<1 %

Página: 1 de 54 | Número de palabras: 15596 | Versión solo texto del informe | Alta resolución Activado | 23°C | Mayorm. nubla... | 03:48 p.m. | 08/01/2024

Anexo 8

Imágenes de entrevistas a cajeros corresponsales (6-7/12/23)



Imágenes de entrevistas a cajeros corresponsales (6-7/12/23)
(continuación)



Anexo 9

Modelo para proyecciones financieras del plan de negocio de una *fintech* de financiamiento de liquidez de cajeros corresponsales en Trujillo

Tabla 1 *Equipo de desarrollo de la plataforma*

Puesto	Tiempo	Costo total (soles)
Gerente de producto		
Diseñador de Interfaces		
Desarrollador Móvil		
Desarrollador <i>Backend</i>	6 meses	168 000
<i>Tester</i>		
Analista de Datos		

Nota: Adaptación de Espinoza, A. (2021, agosto 13) ¿Cuánto cuesta desarrollar un app en Perú? DOAPPS. <https://doapps.pe/blog/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app/>

Tabla 2 *Equipo institucional*

Puesto	Cantidad	Costo unitario mensual- (soles)
Gerente general	1	9 200
Promotores de venta	4	1 850
Supervisor de atención al cliente	1	2 850
Auditor interno	1	3 500

Nota: Elaboración propia

Tabla 3 *Outsourcing*

Puesto	Cantidad	Costo unitario mensual (soles)
Asesor Legal	1	1 500
Asesor contable	1	1 300

Nota: Elaboración propia

Tabla 4 Equipos

Equipo	Cantidad	Costo unitario (soles)
Laptops	8	2 800
Celulares	12	750

Nota: Elaboración propia

Tabla 5 Servicios

Servicios	Costo mensual (soles)
Espacio coworking	450
Licencias software	950
Comunicaciones	600
ERP-CRM	300

Nota: Elaboración propia

TABLA 6 Indicadores

KPI	Valor
Monto de préstamo promedio	3 000 soles
Plazo promedio préstamo	5 días
TCAE	69.23%
Préstamos por mes/ Cliente	3
Max # Clientes/ Promotor	250
Provisión x morosidad	1%
Tasa de Descuento	10%
Impuesto a la Renta	29.5%

Nota: Elaboración propia

Tabla 7 Proyecciones financieras

DATOS DE CARTERA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Desembolsos	-	-	900,000	1,800,000	3,150,000	4,500,000	6,300,000	7,434,000	8,568,000	9,387,000	10,224,000	10,737,000	11,277,000	11,844,000	12,447,000	13,077,000	13,743,000	14,445,000	13,383,000	13,743,000	13,221,000	13,410,000	12,708,000	12,708,000
Saldo de cartera	-	-	300,000	600,000	1,050,000	1,500,000	2,100,000	2,478,000	2,856,000	3,129,000	3,408,000	3,579,000	3,759,000	3,948,000	4,149,000	4,359,000	4,581,000	4,815,000	4,461,000	4,581,000	4,407,000	4,470,000	4,236,000	4,236,000
# Clientes activos	-	-	100	200	350	500	700	826	952	1,043	1,136	1,193	1,253	1,316	1,383	1,453	1,527	1,605	1,281	1,321	1,160	1,181	1,000	1,000

ESTADO DE RESULTADOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
TCEA	0	0	6,600	13,200	23,100	33,000	46,200	54,516	62,832	68,838	74,976	78,738	82,698	86,856	91,278	95,898	100,782	105,930	98,142	100,782	96,954	98,340	93,192	93,192
OPEX	41,800	41,800	48,350	48,350	50,200	50,200	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050	38,050
Utilidad operativa (EBITDA)	-41,800	-41,800	-41,750	-35,150	-27,100	-17,200	8,150	16,466	24,782	30,788	36,926	40,688	44,648	48,806	53,228	57,848	62,732	67,880	60,092	62,732	58,904	60,290	55,142	55,142
Margen operativo			-633%	-266%	-117%	-52%	18%	30%	39%	45%	49%	52%	54%	56%	58%	60%	62%	64%	61%	62%	61%	61%	59%	59%
Depreciación	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543	-\$/1,543
Provisión x morosidad	0	0	-3,000	-6,000	-10,500	-15,000	-21,000	-24,780	-28,560	-31,290	-34,080	-35,790	-37,590	-39,480	-41,490	-43,590	-45,810	-48,150	-44,610	-45,810	-44,070	-44,700	-42,360	-42,360
Utilidad antes de Impuesto	-40,257	-40,257	-37,207	-27,607	-15,057	-657	30,693	42,789	54,885	63,621	72,549	78,021	83,781	89,829	96,261	102,981	110,085	117,573	106,245	110,085	104,517	106,533	99,045	99,045
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-9,054	-12,623	-16,191	-18,768	-21,402	-23,016	-24,715	-26,500	-28,397	-30,379	-32,475	-34,684	-31,342	-32,475	-30,832	-31,427	-29,218	-29,218
Utilidad neta	-\$/40,257	-\$/40,257	-\$/37,207	-\$/27,607	-\$/15,057	-\$/657	\$/21,638	\$/30,166	\$/38,694	\$/44,853	\$/51,147	\$/55,005	\$/59,065	\$/63,329	\$/67,864	\$/72,601	\$/77,610	\$/82,889	\$/74,903	\$/77,610	\$/73,684	\$/75,106	\$/69,827	\$/69,827
Margen neto	n.a.	n.a.	-563.75%	-209.15%	-65.18%	-1.99%	46.84%	55.33%	61.58%	65.16%	68.22%	69.86%	71.42%	72.91%	74.35%	75.71%	77.01%	78.25%	76.32%	77.01%	76.00%	76.37%	74.93%	74.93%

FLUJO DE CAJA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos operativos	0	0	4,400	11,000	19,800	29,700	41,800	51,744	60,060	66,836	72,930	77,484	81,378	85,470	89,804	94,358	99,154	104,214	100,738	99,902	98,230	97,878	94,908	93,192
Egresos operativos	-41,800	-41,800	-48,350	-48,350	-50,200	-50,200	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050	-38,050
FC operativo	-41,800	-41,800	-43,950	-37,350	-30,400	-20,500	3,750	13,694	22,010	28,786	34,880	39,434	43,328	47,420	51,754	56,308	61,104	66,164	62,688	61,852	60,180	59,828	56,858	55,142
Egresos no operativos	0	0	0	0	0	0	-9,054	-12,623	-16,191	-18,768	-21,402	-23,016	-24,715	-26,500	-28,397	-30,379	-32,475	-34,684	-31,342	-32,475	-30,832	-31,427	-29,218	-29,218
FC neto	-41,800	-41,800	-43,950	-37,350	-30,400	-20,500	12,804	26,317	38,201	47,554	56,282	62,450	68,043	73,920	80,151	86,687	93,579	100,848	94,030	94,327	91,012	91,255	86,076	84,360

VAN	\$/116,447
TIR	15%

Nota: Elaboración propia