



Facultad de Ciencias Empresariales
Carrera Profesional de Administración de Negocios
Internacionales

“LA ELIMINACIÓN DE LA COMISIÓN DE CONTEO DE BILLETES
DE BAJA DENOMINACIÓN Y MONEDAS Y SU IMPACTO EN LA
GESTIÓN DEL EFECTIVO DE LAS AGENCIAS BANCARIAS, 2017”

Tesis para optar el título profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Presentado por:
AUGUSTO ISRAEL LAZO FLORINDEZ

LIMA-PERÚ

2018

Documento	D6-ICV-MAN-01
Fecha	16/02/18
Versión	1.0

ANEXO 13 ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 16:00 horas del día 3 de diciembre del 2018, en la sala de conferencias se reunieron los miembros del Jurado:

Presidente Dra. Meza Balvin, Sandra Jeannet
 Miembro 1 Ing. Arauco Loyola, Mario Enrique
 Miembro 2 Mg. Velarde Valverde, Miguel Eduardo

Para evaluar la tesis titulada: “LA ELIMINACIÓN DE LA COMISIÓN DE CONTEO DE BILLETES DE BAJA DENOMINACIÓN Y MONEDAS Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL EFECTIVO DE LAS AGENCIAS BANCARIAS, 2017”, presentada por el tesista Lazo Florindez, Augusto Israel para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios Internacionales.

Terminada la sustentación, el Jurado luego de deliberar concluyen de manera unánime (X), por mayoría simple () que la tesis es:

Aprobado
 Aprobado - Muy buena ()
 Aprobado - Sobresaliente ()
 Desaprobado ()

Calificándola con nota de: 15 en letras (Quince)


En fe de lo actuado los miembros de Jurado suscriben la presente Acta en señal de conformidad.



Presidente del Jurado
Dra. Meza Balvin, Sandra Jeannet



Miembro del Jurado
Ing. Arauco Loyola, Mario Enrique



Miembro del Jurado
Mg. Velarde Valverde, Miguel Eduardo



Asesor
Mg. Marcial Orlando Bernuy Barrera

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO	3
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Situación problemática	11
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1 Problema general	12
1.2.2 Problemas específicos	12
1.3 Justificación de la investigación	13
1.3.1 Teórica	13
1.3.2 Práctica	13
1.4 Objetivos de la investigación	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 Hipótesis.....	14
1.5.1 Hipótesis general	14
1.5.2 Hipótesis específicas	14
1.6 Limitaciones de la investigación.....	14
1.7 Viabilidad de la investigación.....	15
CAPITULO II: MARCO TEORICO	16
2.1 Antecedentes de la investigación	16
2.1.1 Antecedentes internacionales	16
2.1.2 Antecedentes nacionales	19
2.2 Bases teóricas.....	20
2.2.1 Comisión de conteo de monedas y billetes de baja denominación.	20
2.2.1.1 Comisiones bancarias	20
2.2.1.2 Regulación de las comisiones bancarias en el Perú.....	25
2.2.1.3 Comisión de conteo de monedas y billetes de baja denominación.	25
2.2.2 La gestión del efectivo en las agencias bancarias.....	27
2.2.2.1 Gestión de efectivo	27
2.2.2.2 Modelos utilizados en la gestión del efectivo	29
2.2.2.3 Principios de administración.....	32
2.2.2.4 El riesgo operacional.....	36
2.2.2.5 El sistema financiero	38

2.2.2.6	El sector bancario	40
2.2.2.7	Canales de distribución de las entidades bancarias	43
2.2.3	Segmentación de clientes que transaccionan en agencias.....	47
2.2.4	El proceso de la gestión del efectivo en las agencias bancarias	49
2.2.4.1	Gestión de traslados de efectivo	53
2.2.4.2	La eficiencia en los traslados	58
2.2.4.3	Procedimientos operativos.....	58
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO		59
3.1	Diseño de la investigación	59
3.2	Tipo	60
3.3	Enfoque.....	60
3.4	Población	60
3.5	Muestra	60
3.6	Operacionalización de las variables.....	62
3.7	Técnicas para la recolección de datos	64
3.8	Técnica de procesamiento y análisis de datos	64
3.9	Aspectos éticos.....	64
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		65
4.1	Contrastación de hipótesis.....	65
4.2	Contrastación de hipótesis general	66
4.2.1	Resultados agencias captadoras.....	67
4.2.2	Resultados agencias mixtas	71
4.2.3	Resultados agencias pagadoras	75
4.2.4	Resultado general.....	79
4.3	Contrastación de hipótesis específica 1.....	83
4.3.1	Resultados agencias captadoras.....	84
4.3.2	Resultados agencias mixtas	88
4.3.3	Resultados agencias pagadoras	93
4.3.4	Resultado general.....	96
4.4	Contrastación de hipótesis específica 2.....	100
4.4.1	Diagnóstico	101
4.4.2	Gestión de agencias	102
4.4.3	Gestión de transportadora.....	103
4.4.4	Resultado general de procedimientos operativos.....	105
CONCLUSIONES		106

RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	111
Anexo 1: Matriz de consistencia	114
Anexo 2: Matriz de operacionalización	116
Anexo 3: Encuesta	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comisiones Relacionadas a Tarjeta de Crédito.....	22
Tabla 2 Comisiones Relacionadas a Créditos Hipotecarios	23
Tabla 3 Comisiones Relacionadas a Cuentas de Ahorro y Corriente.....	24
Tabla 4 Comisiones relacionadas a servicios adicionales	26
Tabla 5 Operaciones Bancarias	43
Tabla 6 Estadísticas de muestras emparejadas.....	67
Tabla 7 Comparación de medias para poblaciones relacionadas	67
Tabla 8 Estadísticas de muestras emparejadas.....	71
Tabla 9 Comparación de medias para poblaciones relacionadas	71
Tabla 10 Estadísticas de muestras emparejadas.....	75
Tabla 11 Comparación de medias para poblaciones relacionadas	75
Tabla 12 Estadísticas de muestras emparejadas.....	84
Tabla 13 Comparación de medias para poblaciones relacionadas	84
Tabla 14 Estadísticas de muestras emparejadas.....	88
Tabla 15 Comparación de medias para poblaciones relacionadas	89
Tabla 16 Resultados de agencias pagadoras	93
Tabla 17 Comparación de medias para poblaciones relacionadas	93
Tabla 18 Resultados de encuestas	101
Tabla 19 Resultados de encuestas	102
Tabla 20 Resultados de encuestas	104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Baumol	29
Figura 2. Expresión matemática de transferencia de efectivo óptimo.....	30
Figura 3. Enfoque Just in Time	32
Figura 4. Sistema financiero peruano	40
Figura 5. Estrategia comercial de los bancos.....	42
Figura 6. Canales de distribución de las entidades bancarias	44
Figura 7.El proceso de la gestión del efectivo en las agencias bancarias.....	49
Figura 8. Comportamiento cajero C000001	51
Figura 9. Programación de abastecimiento.....	52
Figura 10.Segmentacion de agencias	54
Figura 11. Traslados en la gestión del flujo de efectivo	55
Figura 12. Traslado de envíos y recojos de efectivo	55
Figura 13. Traslado correspondiente a compensación	56
Figura 14 . Traslado de efectivo en una agencia.....	57
Figura 15. Traslado de efectivo en una agencia.....	57
Figura 16. Comparación de saldos de agencias captadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación.....	68
Figura 17. Comparación de abastecimientos de agencias captadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación.....	69
Figura 18 .Comparación del flujo neto de ventanilla de agencias captadoras entre las mediciones antes y después de la eliminación.....	70
Figura 19. Comparación de saldos de agencias mixtas entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación.....	72
Figura 20. Comparación de abastecimientos de agencias mixtas entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación.....	73
Figura 21.Comparación del flujo neto de ventanilla de agencias mixtas entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación	74
Figura 22. Comparación de saldos de agencias pagadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación.....	76
Figura 23. Comparación de abastecimientos de agencias pagadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación	77
Figura 24. Comparación del flujo neto de ventanilla de agencias pagadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación	78
Figura 25.Resumen de resultados agencias captadoras.....	80
Figura 26. Resumen de resultados agencias mixtas.....	81
Figura 27. Resumen de resultados agencias pagadoras	82
Figura 28. Comparación de recojos en agencias captadoras	85
Figura 29. Comparación de compensaciones origen en agencias captadoras	86
Figura 30. Comparación de envíos.....	86
Figura 31. Comparación de compensaciones destino	87
Figura 32. Comparación de recojos.....	90
Figura 33. Comparación de compensaciones origen	90
Figura 34. Comparación de envíos.....	91
Figura 35. Comparación de compensaciones destino	92
Figura 36. Comparación de recojos.....	94
Figura 37. Comparación de compensaciones origen	95
Figura 38. Comparación de envíos.....	95
Figura 39. Comparación de compensaciones destino	96
Figura 40. Resumen de resultados agencias captadoras.....	97

Figura 41. Resumen de resultados agencias mixtas	98
Figura 42. Resumen de resultados agencias pagadoras	99

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia, quienes me apoyan en todo momento con los desafíos y retos que emprendo día a día , en especial a mi madre, mi tía Rossana y mi querida abuela Chelo quienes son el mejor ejemplo de lucha constante.

Resumen

En la presente investigación se determinó mediante un diseño no experimental de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo cómo el proceso de gestionar el efectivo de las agencias de Lima metropolitana del Banco de Crédito del Perú, se ve impactado ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.

El objetivo de la presente investigación fue determinar cómo el proceso de gestión del efectivo de las agencias bancarias se ve impactado a raíz de la eliminación de la comisión descrita líneas arriba. Asimismo se busca analizar tanto el impacto en la gestión de traslados de efectivo como los procedimientos operativos de los analistas ejecutores del proceso.

La población estuvo constituida por todas las agencias de Lima metropolitana del Banco de Crédito del Perú y los analistas encargados de gestionarlas, los cuales ascienden a 5 colaboradores. Para realizar la investigación se decidió analizar la información de todo el espectro de denominaciones en soles que circulan en las agencias, las cuales (agencias) fueron segmentadas de acuerdo a su comportamiento operativo para analizar los datos de manera independiente en base a la matriz de operacionalización, adicionalmente se realizaron encuestas bajo la escala de Likert diseñada en base a la misma matriz.

Los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado, se puede concluir lo siguiente: En los hallazgos se pudo identificar que el proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias presenta un cambio de comportamiento en sus variables a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas.

Palabras claves: Gestión del efectivo, gestión de traslado de efectivo, procedimientos operativos, agencias bancarias, comisión, e información de gestión

Abstract

In the present investigation, a non-experimental design of a descriptive type and a quantitative approach was used to determine how the process of managing the cash of the Banco de Credito del Peru agencies corresponding to metropolitan Lima is impacted by the elimination of the counting commission. low denomination bills and coins

The objective of the present investigation was to determine how the process of managing the cash of the agencies (BCP-Metropolitan Lima) is impacted by the elimination of the commission described above. It also seeks to analyze both the impact on the management of cash transfers and the operating procedures of the executing analysts of the process.

The population was constituted by all the agencies of Metropolitan Lima of Banco de Credito del Peru and the analysts in charge of managing them, which amount to 5 employees. To carry out the investigation, it was decided to analyze the information of the entire spectrum of denominations in soles circulating in the agencies, which (agencies) were segmented according to their operative functionality to analyze the data independently based on the operationalization matrix In addition, surveys with Likert scale designed based on the same matrix were conducted.

The results obtained through the statistical processing performed, can be concluded as follows: In the findings it was possible to identify that the process of managing the cash of the banking agencies presents a behavior change in its variables as a result of the elimination of the commission of low denomination bills and coin

Keywords: Cash management, cash transfer management, operating procedures, banking agencies, commission, and management information

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Los bancos constituyen uno de los principales motores en el desarrollo económico de un país, estas entidades se encargan de brindar a sus clientes y usuarios, diversos tipos de productos y servicios financieros que tienen por objeto satisfacer las necesidades del consumidor y a la vez generar rentabilidad al prestador del servicio.

Las entidades bancarias poseen procesos internos que permiten el correcto desarrollo de sus operaciones. El área de todo banco que ejecuta los procesos relacionados al giro del negocio es operaciones en el cual se encuentran las gerencias responsables de dar soporte y gestión. Una de dichas gerencias es la de servicios de efectivo encargada de ejecutar procesos relacionados al efectivo en los canales de atención además de dar soporte y controlar el correcto desarrollo de los procedimientos relacionados a la gerencia. Constituye un equipo fundamental al gestionar a las agencias, que son el principal canal de atención.

El día 19 de enero del año 2017 se publicó en el diario oficial El Peruano la resolución SBS N°274-2017 relacionada a la recepción o gestión de billetes referente al anexo N° 3 del reglamento de transparencia de información y contratación con usuarios del sistema financiero. En dicho texto se especificaba la eliminación de la comisión asociada al conteo de monedas y billetes de baja denominación, es decir existía una restricción sobre la cantidad de billetes de baja denominación y monedas que podían ser depositados (Indecopi, 2017). Al eliminarse esta comisión incrementaron los flujos de efectivo en las

agencias ocasionando que el proceso de gestionarlos se pueda ver afectado con este nuevo escenario.

Los cambios en las regulaciones siempre son un factor con el que los bancos tienen que lidiar, ante este contexto de dinamismo las entidades deben de adaptarse de manera rauda, siempre buscando la optimización en sus procesos y la innovación. La eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas puede tener repercusiones en el proceso de gestionar el efectivo de las agencias, ante esto el Banco de Crédito del Perú está interesado en conocer cómo el proceso de gestionar el efectivo de sus agencias de Lima metropolitana se ve impactado a raíz de la eliminación de la comisión mencionada.

Por ello la presente investigación busca determinar cómo el proceso de gestión del efectivo de las agencias bancarias se impacta a raíz de la eliminación de conteo de billetes de baja denominación y monedas

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo el proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias se ve impactado a raíz de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera la gestión de traslados de efectivo de las agencias bancarias se ve impactada ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?

2. ¿De qué manera los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo se ven impactados ante la eliminación de la comisión conteo de billetes de baja denominación y monedas?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Teórica

La presente investigación permitirá conocer el impacto de la supresión de la comisión de recuento de billetes de baja denominación y monedas, en el proceso de gestionar el efectivo de las agencias (sucursales) correspondientes al Banco de Crédito del Perú, líder en el mercado peruano.

1.3.2 Práctica

La presente investigación generará un aporte cualitativo en relación a: la mitigación del riesgo operacional, el mejoramiento en los procesos internos y la implementación de iniciativas vinculadas al proceso de gestión el efectivo de las agencias bancarias. Esta investigación será útil ya que será una referencia en el estudio de sucesos relacionados al proceso de gestión de efectivo en los bancos.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar cómo el proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias se ve impactado a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el impacto en la gestión de traslados de efectivo de las agencias bancarias ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas
2. Analizar el impacto en los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias presenta un cambio de comportamiento en sus variables a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas.

1.5.2 Hipótesis específicas

1. La gestión de traslados de efectivo presenta un cambio de comportamiento significativo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas
2. Los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo presentan un incremento en su complejidad a consecuencia de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.

1.6 Limitaciones de la investigación

En cuanto a limitación de la información, se tuvo acceso parcial a los datos generados por el área de Servicios de Efectivo ya que sólo se cuenta con información histórica de los periodos 2016-2017 debido a la migración de plataforma que implementaron,

adicionalmente la información de gastos y facturación es de total confidencialidad por tal razón la presente investigación no cuenta con un enfoque de costos.

No existe mucha información referente de estudios similares en la industria local o extranjera sobre los cuales podamos comparar objetivos y/o resultados. Cabe mencionar que el proyecto presenta limitaciones en resultados del instrumento de encuesta por ser una población muy reducida de analistas que pertenecen al equipo de Servicios de efectivo en canales.

El presente estudio no pretende analizar el posible incremento en la demanda de efectivo de las agencias como consecuencia de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas por tal razón no se cuenta con un enfoque orientado el movimiento de efectivo de los clientes externos.

1.7 Viabilidad de la investigación

Para realizar la presente investigación se contó con los recursos de tiempo y materiales necesarios para llevarla a cabo, se obtuvo permiso de la gerencia de Servicios de efectivo del Banco de Crédito del Perú para poder utilizar información propia de la gerencia , adicionalmente no hubo restricciones en poder realizar los cuestionarios en las instalaciones de la misma entidad.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Ignacio Fuentes (2010) realizó un estudio denominado *“Evolución de las comisiones por servicios bancarios”* el cuál se publicó en el boletín económico del Banco de España, dicho estudio tuvo por objetivo analizar la evolución por los ingresos de comisiones bancarias, teniendo como limitaciones los servicios a los cuales repercuten y los registros de los mismos en los sistemas de contabilidad. El autor trata de responder al cuestionamiento si la evolución de las comisiones se debe a un cambio en la generación de los servicios relacionados al cobro de las mismas o en su defecto al cambio en la tarifa aplicada.

En el artículo se nos presenta la definición de comisión por parte del autor la cual consiste en *“cantidades que las entidades cobran en compensación por los distintos servicios relacionados con los instrumentos que comercializan”* (Fuentes, 2010) (pág.57) Además presenta un análisis del porcentaje de comisiones sobre el margen bruto, la media, los valores más altos y bajos comunicados por las entidades bancarias al Banco de España con respecto a las comisiones.

El autor concluye que *“las comisiones en el periodo analizado representan un 25 % del margen bruto y el 0.60% del valor medio”*, determinando que existe heterogeneidad en la evolución de las tarifas que se podría basar en el tipo de producto o servicio el cual están asociados ya que muchas veces se depende del contexto económico, político y social siendo el periodo analizado en la investigación fue un periodo de crisis constituyendo un incremento en las tarifas en las comisiones asociadas a avales o garantías, mientras que

en las asociadas a transaccionalidad tuvieron reducciones ya que los bancos requerían que se ejecuten mayor cantidad de operaciones donde se pueda captar efectivo.

Tomás Alejandro Querol (2011) desarrolló una tesis de tipo experimental en el año 2011 cuyo nombre fue *“Optimización del manejo de efectivo en sucursales bancarias”* en dicho estudio se propuso una herramienta, creada por el autor, que permitía optimizar el manejo de los flujos de efectivo en las agencias bancarias dónde se dejó de lado la interpretación empírica de los funcionarios de las mismas sobre las cantidades a trasladar y. La investigación comienza mostrándonos una definición del negocio bancario y otros factores intervinientes en el proceso tales como encaje técnico.

El autor presenta el problema de la investigación dimensionado que los bancos locales argentinos no cuentan con una herramienta lo suficientemente “inteligente” en las sucursales, además nos detalla que los software utilizados por los bancos presentan costos muy elevados tanto para comprarlos como para implementarlos ya que demandaría del recurso humano.

El autor divide su investigación en 3 partes que consideró esenciales: modelo conceptual, modelo de datos, modelo operacional-computacional. Se trabajaron datos proporcionados por las mismas sucursales que fueron analizados por el investigador creando una herramienta que le permitió comparar la gestión actual versus la aplicación de dicha innovación, obteniendo una optimización de los gastos del 100 % de las agencias.

Para finalizar cabe resaltar que se utilizaron herramientas probabilísticas en el estudio

Anabel Robaina González y Nelson Garayburu de la Fuente (2014) denominado *“La gestión del riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio”*, la investigación consistió en la aplicación de encuestas a funcionarios de dicha institución financiera cubana además de entrevistas a expertos e implementación de un sistema de gestión de

riesgos. La investigación fue realizada en conjunto profesores de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

En cuanto al análisis del riesgo operacional del Banco de Crédito y Comercio, se efectuaron encuestas a colaboradores, en su mayoría de las sucursales, con el objetivo de medir la percepción del riesgo y las acciones que permitan mitigarlo. Los resultados obtenidos arrojan que existía un conocimiento elevado respecto a la definición (93% de encuestados), en cuanto al origen del riesgo operacional el 80% lo asoció al procesamiento de operaciones contables dentro los que se encuentran los errores humanos, fallas en aplicativos, errores de transacciones y fallos en la red o comunicaciones.

Dentro de la investigación se realizaron revisiones en los registros contables correspondientes a los periodos 2009-2013 para poder dimensionar las pérdidas con impacto en la contabilidad que permitieron detectar el registro de gran número de partidas en la cuenta de gastos correspondientes a eventos de pérdidas operacionales relacionados a fraudes externos o internos, ausencia de investigación, error en registro de datos, etc.

La detección de los riesgos arrojó la existencia de problemas que no habían sido tratados hasta el momento o insuficientemente, se logró determinar sus causas y consecuencias. Esta identificación se efectuó tomando en cuenta el historial de pérdidas operacionales) y recomendaciones de expertos.

En conclusión, esta investigación logró determinar que los principales eventos de riesgos operacionales en la institución correspondían a errores humanos y los cometidos en la aplicación de procedimientos internos por lo que la actualización Manual de procedimientos e instrucciones fue unas de las medidas adoptadas de manera prioritaria.

2.1.2 Antecedentes nacionales

El departamento de estudios económicos ASBANC (2015), desarrolló un estudio en el año 2015 acerca de las comisiones bancarias en el Perú, en dicho estudio se tuvo por objetivo esclarecer la definición de comisión y la estrategia para calcular dichas las cuales se dan bajo un sistema de fijación de precios.

En el estudio se pudo determinar que la fijación de precios para las comisiones responde a dos esquemas:

- Tipo Buffet: En dicho esquema se cobra un precio fijo al cliente, sin importar la cantidad del producto a consumir por lo que existen consumidores que se benefician (consumen más) y otros no.
- Tipo a la carta: Se muestra una lista de precios dependiendo el tipo del cliente, es decir se personaliza el precio del servicio o producto el cual se brinda.

Según el estudio en el Perú se aplica un método “mixto” respecto a la fijación de precios de las comisiones aplicadas a sus clientes es decir el cliente es libre de elegir un servicio adicional al producto brindado por la entidad el cual asume pagando un precio adicional que la entidad bancaria la utiliza para compensar los costos asociados a dicho.

La investigación propone que en el Perú el porcentaje de comisiones respecto a los ingresos por intereses representa un 4.8 % y comparándolo con países de la región es uno de los indicadores más bajos siendo superado sólo por Bolivia, países como México y Chile encabezan la lista con 24.7 % y 14 % respectivamente.

Uno de los aspectos más resaltantes en dicho estudio está que se aprecia en la lista de comisiones bancarias cobradas hasta el año 2015, la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas siendo hasta ese entonces una comisión usual bajo la

categoría de “servicios brindados a solicitud del cliente” y aplicable a operaciones pasivas.

El estudio concluye que las comisiones no representan un sobre costo aplicado por los Bancos sino más bien una resolución a la estrategia de fijación de precios que permite personalizar los servicios y productos brindados.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Comisión de conteo de monedas y billetes de baja denominación.

2.2.1.1 Comisiones bancarias

Las entidades bancarias brindan a sus clientes diversos productos y servicios los cuales se acomodan a la necesidad la necesidad de dichos, sin embargo en algunos casos para poner a disposición los productos y servicios los Bancos incurren en algunos costos que son cobrados a los clientes a manera de compensación para la operación efectuada. (Fuentes, 2010)

Las comisiones bancarias son pagos que efectúan los clientes por haber optado por los servicios brindados por alguna entidad bancaria que incurre en distintos costos tales como administrativos, personal u operacionales. Las comisiones bancarias se definen como las sumas que los Bancos cobran a sus clientes y usuarios en compensación por los distintos por los distintos servicios relacionados con los productos y servicios que comercializan. (ASBANC, Departamento de estudios económicos, 2015)

La diferencia entre gasto y comisión es que la primera son todos aquellos costos que incurren las entidades bancarias con terceros para poder brindar ciertos servicios a sus clientes y, que luego son cobrados a estos en cambio las comisiones son los costos que se incurren para poder brindar ciertos productos y servicios a los clientes y que también son

cobrados a estos a manera de compensación. (ASBANC, Departamento de estudios económicos, 2015)

Las comisiones bancarias poseen un punto a favor de cara a los clientes, dicho aspecto radica en que personalizan en base a la necesidad de cada cliente y no las generaliza. Los clientes gracias a las comisiones que pagan por el uso de ciertos servicios permiten que las tasas de interés no se vean mermadas para todo el colectivo que es cliente de dicha entidad inclusive para quienes no utilizan dichos servicios adicionales. El pago de las comisiones permite la utilización de los servicios que el cliente desea cada vez que lo desee es decir no existe restricción alguna. (ASBANC, Departamento de estudios económicos, 2015)

Desde la perspectiva contable las comisiones bancarias se pueden dividir de la siguiente manera:

- Comisiones Financieras: Son todas aquellas comisiones que son parte integral del rendimiento de una operación financiera y se reciben por adelantado. Pueden ser las relacionadas la financiación de un producto o servicio financiero, las surgidas a la emisión de pasivos financieros o las que se relacionan a otras operaciones. (Fuentes, 2010)
- Comisiones no Financieras: Son aquellas surgidas en la ejecución de un servicio que se realiza durante un periodo de tiempo o aquellas vinculadas a la prestación de un de un acto singular (Fuentes, 2010)

A continuación, se presentan tablas de las categorías y comisiones que existen según un estudio realizado por la Asbanc en el año 2015:

Tabla 1
Comisiones Relacionadas a Tarjeta de Crédito

Categoría	Denominación
Membresía	1. Membresía
Servicios asociados a las tarjetas de crédito	1. Evaluación póliza endosada 2. Envío físico de estado de cuenta 3. Conversión de moneda 4. Uso del cajero automático
Uso de canales	1. Operaciones en ventanilla 2. Uso del agente corresponsal 3. Uso de módulo electrónico
Modificación de condiciones	1. Fecha de pago 2. Sistema de pago 3. Reprogramación
Entregas de tarjetas adicionales a solicitud	1. Reposición de tarjeta de crédito 2. Tarjeta de crédito adicional y/u opcional 3. Tarjetas de beneficios

Fuente: ASBANC

Elaborado por: Augusto Lazo Florindez

Tabla 2
Comisiones Relacionadas a Créditos Hipotecarios

Categoría	Denominación
Servicios asociados al crédito	1. Gestión de garantías no condicionadas al crédito
	2. Envío físico de estado de cuenta
	3. Descuento automático por planilla
	4. Descuento automático por adelanto de sueldo
	5. Evaluación de póliza de seguro endosada
Uso de canales	1. Operaciones en ventanilla
	2. Uso del cajero automático
	3. Uso de módulo electrónico

Fuente: ASBANC

Elaborado por: Augusto Lazo Florindez

Tabla 3
Comisiones Relacionadas a Cuentas de Ahorro y Corriente

Categoría	Denominación
Operaciones en cuenta	1. Tipo de cambio
	2. Interplaza
Uso de canales	1. Uso del ATM
	2. Transacciones en ventanilla
	3. Utilización de módulo electrónico
Servicios relacionados	1. Cobro de mantenimiento mensual
	2. Envío físico de estado de cuenta
	3. Envío de información adicional
Tarjetas de débito	1. Reposición de plástico
	2. Tarjeta de débito adicional
	3. Mantenimiento
	4. Modificación de condiciones

Fuente: ASBANC

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

2.2.1.2 Regulación de las comisiones bancarias en el Perú.

Los bancos peruanos para ejercicio de sus actividades deben cumplir con el marco normativo de las regulaciones peruanas, uno de dichos aspectos está en contar con todos los sustentos necesarios que justifique el cobro de una comisión además de una clara información a los clientes los cuales se encuentran normadas en el Reglamento de Transparencia de información y Contratación con los Usuarios Financieros, cuya aprobación fue dada por la Resolución SBS N° 8181-2012 y modificaciones así también como la Circular N° B-2213-2013. (ASBANC, Departamento de estudios económicos, 2015)

2.2.1.3 Comisión de conteo de monedas y billetes de baja denominación.

La comisión de conteo de billetes de baja denominación se encontró enmarcada dentro de los servicios adicionales brindados por las entidades bancarias, la cual consistía en la aplicación de un cobro a los clientes y usuarios que depositaran/pagaran en efectivo, con una cantidad superior a la permitida por la entidad en billetes de baja denominación y monedas. A continuación se presentan todas las comisiones relacionadas a dicha clasificación (ASBANC, Departamento de estudios económicos, 2015)

Tabla 4
Comisiones relacionadas a servicios adicionales

Categoría	Denominación
Servicios brindados a solicitud de cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constancias 2. Duplicado de contrato 3. Retención judicial 4. Transacciones a través de otras instituciones 5. Conteo de monedas y/o billetes de baja denominación 6. Gestión para compra de deuda 7. Cargos recurrentes.
Evaluación de documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Testamento y/o declaratoria de herederos 2. Poderes.
Medio de seguridad para transacciones por Internet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión de medio de seguridad 2. Reposición de medio de seguridad.
Transferencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transferencia en la misma empresa 2. Transferencia a otra empresa 3. Transferencia desde otra entidad.
Cargos asociados a cheques u órdenes de pago	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión talonarios de cheques u órdenes de pago 2. Emisión de cheques u órdenes de pago 3. Cheque/ orden de pago rechazada 4. Anulación de cheque u orden de pago 5. Operaciones asociadas a cheque u órdenes de pago.

Fuente: ASBANC

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

La eliminación de la comisión se dio bajo la Resolución SBS N° 274-2017 debido a presiones por parte de clientes insatisfechos con dicha comisión que viralizaron a través de las redes sociales sus reclamos y la catalogaron como “abusiva”. (Indecopi, 2017)

La comisión se encontraba enmarcada en los tarifarios de los bancos y su cobro era registrado contablemente por los funcionarios de las agencias. A través de este registro se puede medir si efectivamente si dejo de ser aplicado o no.

2.2.2 La gestión del efectivo en las agencias bancarias.

2.2.2.1 Gestión de efectivo

Toda empresa que plantee decisión de rentabilizar las ganancias obtenidas debe de estar abastecida de suficientes flujos de efectivo que le permitan realizarlo sin embargo tener un alto stock de efectivo no es beneficioso para ninguna empresa ya que dicho stock no produce ganancias y hasta inclusive generar costos de almacenaje, por lo que el efectivo que debe mantenerse es el justo y necesario para cumplir con sus obligaciones de pago. (Demestre, 2006)

La gestión del efectivo es un proceso muy importante en la administración financiera de toda organización ya que el objetivo de la misma consta en almacenar la menor cantidad posible de efectivo que a la vez le permita desempeñar sus funciones de manera adecuada sin sobresaltos (Demestre, 2006)

La gestión del efectivo como tal es vista en muchas oportunidades como un área independiente de la contabilidad ya que el objetivo de esta es poder salvaguardar la liquidez reduciendo gastos financieros. Otras de las funciones de dicha área es poder gestionar los flujos de efectivo que recibe la empresa por el ejercicio de sus funciones para lo cual establece instrumentos que le permita gestionar de manera eficiente y segura

dichas entradas. Otro aspecto de dicha área está en realizar la gestión de proveedores. (Demestre, 2006)

El área de gestión del efectivo también se encarga de monitorear los ingresos y egresos que se dan en sus cuentas bancarias, muchas veces se utilizan para esto sistemas de información relacionados a la gestión del efectivo, estos sistemas también guardan interacción con la banca electrónica que aplique la empresa. (Demestre, 2006)

La gestión del efectivo también implica gestionar los riesgos propios del proceso entre los cuales podemos mencionar los externos como en el caso de las tasas de interés o el tipo de cambio fluctuante ante un contexto político económico, también dependiendo del rubro del negocio si realiza importaciones podemos encontrar que por la divisa que se maneja resulte más caro la operación o todo lo contrario tengamos en exportaciones mayores ingresos que los previstos. (Demestre, 2006)

Dentro de las consideraciones que se debe tener para realizar una correcta gestión del efectivo encontramos:

1. Conocer el saldo óptimo del efectivo: Toda empresa debe de conocer cuáles son los flujos de efectivo que debe poseer en su caja y bancos para poder ejecutar sus funciones y cumplir con sus obligaciones de pago, podemos hablar de mantener el saldo justo para poder invertir los excedentes y maximizar ganancias, el mal desarrollo de esta actividad ocasionara que la empresa se descapitalice y tenga que buscar financiamientos a costos muy elevados. (Demestre, 2006)
2. Ejecutar de manera eficiente los ingresos y egresos de efectivo: El área de gestión del efectivo debe conocer cuáles son los instrumentos más eficientes a utilizar en la ejecución de sus pagos y cobros. (Demestre, 2006)

3. Maximizar la rentabilidad de los excesos de efectivo y poder financiar los déficit de manera eficiente: La actividad financiera de una empresa debe ser capaz de generar una autofinanciación que le permita cubrir sus salidas de efectivo o endeudarse a través de instrumentos financieros que no presenten tasas de interés muy elevadas. El costo de oportunidad de tener un saldo elevado versus invertir dicho efectivo es un indicador muy importante para el área encargada de la gestión del efectivo. (Demestre, 2006)

2.2.2.2 Modelos utilizados en la gestión del efectivo

El saldo óptimo de efectivo es el equilibrio entre lo que la empresa debe mantener en su caja y cuentas corrientes y el efectivo invertido para generar rentabilidad, de acuerdo lo mencionado anteriormente se debe mantener el suficiente efectivo para cumplir con las obligaciones de pago a corto plazo. Respecto a los modelos de la gestión del efectivo podemos encontrar los siguientes (Demestre, 2006):

1. **Modelo Baumol:** De acuerdo al modelo propuesto por William Baumol, este modelo permite conocer cuál es el saldo óptimo de efectivo teniendo la siguiente fórmula que se aprecia en la figura 1. Modelo de Baumol.



Figura 1. Modelo Baumol
Fuente: (Demestre, 2006)
Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Al hablar de costo de oportunidad nos referimos al dinero que podría haberse ganado por el efectivo que actualmente se tiene en la caja y bancos, al hablar de costos de transacciones comerciales nos referimos a todos aquellos que intervienen en la operativa de la empresa.

Existe una expresión matemática que permite conocer cuál es el monto óptimo de transferencia de efectivo (Demestre, 2006):

$$Q = \sqrt{\frac{2SR}{C}}$$

Figura 2. Expresión matemática de transferencia de efectivo óptimo

Fuente: (Demestre, 2006)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Donde:

Q: Tamaño óptimo de la transferencia

S: Costo de transacción

R: Consumo total de efectivo para el periodo

C: Tasa de rendimiento extraído a la inversión del efectivo en “x” valores negociables

2. **Modelo Miller Orr:** Este modelo diseñado por Mertun Miller y Daniel Orr quienes propusieron un modelo de gestionar el efectivo en base a la incertidumbre, es decir el saldo se manejaba entre bandas tanto máxima como mínima dependiente de información histórica, para lo cual la ejecución de la gestión del efectivo dependía de la ubicación del saldo dentro de esas bandas. (Demestre, 2006)

3. **Modelo Just in Time:** El Just in time (JIT) o justo a tiempo es una metodología que permite reducir costos y a su vez lograr el mejoramiento en los productos finales a través de la reducción de las necesidades de almacenaje ya que se produce solamente lo necesario para realizar las operaciones propias de la empresa. Esta metodología propone que si no se cuenta con la materia prima en los almacenes menos tiempo se pierde en moverlos hacia el área de producción. (INPROUS LOGISTICS, S.L)

La filosofía JIT está dada hacia producir exactamente lo que se requiere, en el momento necesario, con la calidad más óptima y evitando los desperdicios del propio sistema. (INPROUS LOGISTICS, S.L)

El principal objetivo del modelo Just in time, es la supresión de todo lo innecesario, en otras palabras eliminar tanto las operaciones innecesarias como sus efectos, por ejemplo:

- La sobreproducción que origina el sobre stock
- El almacenaje y los costos relacionados
- Las operaciones innecesarias
- Los traslados
- Los errores operativos (INPROUS LOGISTICS, S.L)

En la figura 3. Enfoque Just in time podemos observar en ejemplo del enfoque JIT :

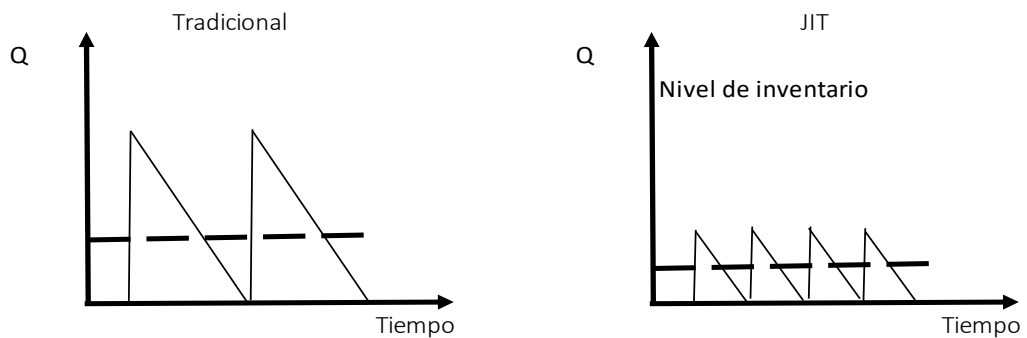


Figura 3. Enfoque Just in Time
Fuente: (Gestión de Operaciones, 2018)
Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Donde:

Q: Cantidad

El enfoque JIT busca disminuir tiempos y los lotes pequeños de producción reducen horizontes de planificación que ayudarán a obtener pronósticos más exactos (Gestión de operaciones.net, 2018).

2.2.2.3 Principios de administración

La administración científica, representada principalmente por el ingeniero norteamericano Frederick Taylor fue en los inicios del siglo XX en una herramienta primordial de los encargados de las fábricas para lograr un aumento en la producción de los recursos. La mayor contribución del pensamiento científico de la administración fue lograr que en la empresa, tanto el jefe como el empleado tuvieran delimitados los alcances de sus respectivas funciones. El administrador según el enfoque de Taylor debía saber

cuál es la manera óptima de trabajar, así como el contexto ideal para que se ejecutara.
(Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

La administración desde los inicios ha sido percibida como una actividad integral e importante, no solo por lo indispensable de utilizar conocimientos y herramientas específicas, sino porque se orienta hacia lo que Henry Fayol denominó el arte de manejar a los hombres. Para Fayol la labor administrativa era un escollo del cuerpo social de la empresa, debido a que la conformación y el desarrollo de la misma estaba dado por personas. Fayol enumeró 14 principios que, según él, debían aplicarse en la dirección y coordinación del personal (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

1. La división del trabajo motor fundamental del desarrollo industrial, era considerado por Fayol como el primero y más importante de los principios de la administración.
2. La autoridad acompañada de la responsabilidad que de ella desprende.
3. La disciplina
4. La unidad de mando garantiza que un empleado sólo reciba órdenes de un jefe.
5. Programa de acción
6. La necesidad de subordinar los intereses particulares al interés general de la organización
7. Remuneración debe ser equitativa.
8. La centralización
9. Jerarquía característica esencial en la estructura de una organización.
10. Principio de orden
11. La equidad
12. Principio de adaptación.

13. Fomentar iniciativa de empleados

14. Unión personales (Nicolás Rodríguez, y otros, Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

Tanto la teoría de Fayol como el modelo burocrático que diseñó Max Weber, están basadas en una idea de que las habilidades del administrador deben demostrar competencias específicas en el equipo gestionado. (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011, pág. 11)

A través de la investigación de operaciones se busca comprender y adelantarse al comportamiento dentro de sistemas que guardan relación al ser humano con los recursos materiales. La investigación de operaciones adopta el método científico como herramienta fundamental para la solución de controversias, tomando como prioridad el juicio objetivo y dejando de lado el del juicio subjetivo. La teoría de los juegos ha sido ideada para resolver circunstancias de conflicto en las que se presenta oposición o diferencia entre dos partes cuyo resultado es el que una de dichas partes gana y otra no lo hace. (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

La programación lineal está orientada a lograr una postura ideal en relación a un objetivo definido con la intención de reducir algunos recursos y maximizar otros, lo que en términos empresariales es trascendental cuando se pretende minimizar costos y al mismo tiempo maximizar ganancias. (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

La probabilidad y estadística son instrumentos que permiten alcanzar información analizando datos acumulados. La selección de muestras debe de ser representativa para determinar patrones que efectivamente pueden garantizar conclusiones objetivas. (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

La teoría de sistemas en la administración se encargó de llenar un vacío en lo concerniente a las relaciones de la empresa con el medio ambiente que lo rodea. Una clave muy importante del enfoque de sistemas para la administración es el tema de la relación recíproca entre las partes, ya que la dirección tradicional dividía a las diversas áreas causando problemas en la coordinación y ejecución de responsabilidades. La teoría de sistemas enfocada a la administración fue complementada por la teoría situacional, mediante la cual se menciona la relevancia de conocer e interactuar con el ambiente externo que rodea a la organización, (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

Actualmente las organizaciones que tienen mejores resultados son las que usan mejor el conocimiento, no exclusivamente en la tecnología para el área de producción sino en preocuparse de que sus colaboradores se encuentren cada vez más capacitados en el desempeño de sus funciones. En diferentes empresas tanto de producción de bienes como prestación de servicios, las personas ejecutan actividades propias del cargo que ocupan. Estas actividades conforman un proceso específico que forman parte de un proceso más grande para el desarrollo de las estrategias fijadas. (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

“Lo que caracteriza la revolución tecnológica no es el conocimiento y la información por sí misma sino la forma en que dichas se aplican y transmiten” (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011, pág. 37). Es precisamente el recurso humano en su relación con la relación con su capacidad y preparación exigida y los resultados y los resultados esperados en las operaciones que integran los procesos definidos, el que supone una transformación en cuanto a la forma en que se manifiestan en el desarrollo de las diferentes funciones que deben conducir a la consecución de metas y objetivos definidos. (Administración Integral hacia un enfoque de procesos, 2011)

2.2.2.4 El riesgo operacional

El riesgo operacional se define como al riesgo de pérdidas ocasionadas por deficiencias en los procedimientos en la interna de la empresa u omisión de aplicación de alguno. En este tipo de riesgo está incluido el legal pero no los relacionados a la estrategia y reputación de la empresa. (JPMorgan Chase Bank N.A.)

“El riesgo operacional es el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, personal y sistemas internos o bien por causa de eventos externos.

Lo que incluye el riesgo legal pero excluye a los riesgos reputación, estratégico y sistémico” (López, 2009)

Las entidades deben de gestionar el riesgo operacional a través de normas, prácticas, procesos que les permitan un eficiente control del mismo y la implementación de procedimientos de mejora. La gestión del riesgo operacional no solamente se centra en los productos y servicios actuales de la empresa sino también en los proyectos, nuevos productos, implementación de procesos es decir tiene una visión a futuro. (JPMorgan Chase Bank N.A.)

El proceso de gestionar el riesgo operacional incluye el diagnóstico interno es decir una autoevaluación de la organización como son su estructura y rubro de negocio, para llevar a cabo dicho diagnóstico se necesitan información interna de la entidad. El siguiente paso en dicho proceso radica en el seguimiento que permite detectar de manera oportuna las deficiencias y procedimientos de corrección ante estas. El último paso radica en el control y mitigación, que consta en el cumplimiento de la política vinculada la gestión de riesgo operacional (JPMorgan Chase Bank N.A.)

El Nuevo Marco de Capitales Basilea II propone buenos procedimientos para una gestión eficiente del riesgo dentro de los cuales se contempla el operacional que previamente ya se había tocado, en este Nuevo Marco se incluye algunas especificaciones entre las que se encuentran:

Requerimientos de capital de las instituciones bancarias, categorización de las incidencias de pérdidas relacionados, principios de supervisión relacionados a la medición y mitigación del riesgo operacional, recomendaciones sobre la difusión de los aspectos cualitativos y cuantitativos vinculados al riesgo operacional. (López, 2009)

Uno de los grandes alcances que se consiguió al realizar una definición para riesgo operacional es que a partir de ella se puede establecer una categorización y determinación de los mayores factores e incidencias de pérdida. Dicha clasificación consta de tres niveles, que permiten complementar y limitar un concepto que se tornaba ambiguo (López, 2009)

En el primer nivel se encuentran los fraudes tanto externos como internos, nexos laborales, seguridad y bienestar en el ámbito de trabajo, incidencias en los negocios, perjuicios a activos tangibles, etc. (López, 2009)

En el segundo nivel se muestra de manera más especificada lo nombrado en el primer nivel y en el tercero mediante ejemplos se muestran las relaciones a la segunda categoría.

Respecto a la definición ya mencionada del riesgo operacional encontramos que se incluye al legal, pero se excluye al estratégico y reputacional (riesgo), a continuación, tendremos una definición de lo mencionado especificado en Basilea II:

Riesgo legal: Se define como la exposición a la probabilidad de ser sancionado o multado como consecuencia de las actividades propias de la entidad. El riesgo operacional podría

ser consecuencia del no cumplimiento contractual con clientes, también podemos hablar de la incertidumbre ocasionada por un marco legal ante leyes o legislaciones sobre actividades contractuales. (López, 2009)

Riesgo reputacional: Se define como la probabilidad de que algún juicio o afirmación de manera pública traiga como consecuencia mermas en las actividades propias de la empresa que desencadenen pérdidas, cabe recalcar que la afirmación podría ser cierta o falso lo cual no eximen las consecuencias ya mencionadas. (López, 2009)

Riesgo estratégico: El riesgo estratégico es de por si ocasionado ante una situación de cambio en la estrategia de negocios de las entidades las cuales están asociados a las metas, objetivos que planteen las cuales deben de ser implementados de manera correcta. (López, 2009)

2.2.2.5 El sistema financiero

El sistema financiero puede definirse como el conjunto de instituciones financieras, mercados e instrumentos financieros que interactúan entre si un determinado país con el propósito de captar la mayor cantidad de excedentes provenientes de los agentes económicos con excedentes y canalizarlos a aquellos con necesidades financieros. (Metodología para la gestión de remesas , pág. 7). Las instituciones que cumplen con la función mencionada se denominan intermediarios financieros y utilizan instrumentos financieros como medio para hacer posible la transferencia de ahorros a las unidades productivas. (Roman, 2012)

Para poder ejecutar inversiones que sean eficientes, las empresas captan la financiación necesaria en los mercados financieros, dichas inversiones deben de ser lo suficientes rentables para poder devolver los fondos que hayan sido prestados a dichas empresas. El sistema financiero asigna la financiación necesaria a los proyectos económicos o

empresariales debido a que existe una mayor demanda de recursos financieros que oferta. Adicionalmente los mecanismos necesarios para realizar una correcta gestión de los cobros y pagos, son proporcionados por el sistema financiero a una determinada economía. (Metodología para la gestión de remesas , 2016, pág. 7)

En nuestro país, el sistema financiero está regulado por la Ley General del sistema Financiero y del sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Ley 26702. Dentro de nuestro sistema financiero se encuentran instituciones financieras, empresas e instituciones de derecho público o privado que se encuentran autorizados por la SBS para realizar el proceso de intermediación financiera. (Roman, 2012)

La división del sistema financiero peruano se basa en la intermediación financiera es por eso que se clasifica en dos grandes mercados que a la vez se subdividen en otros dos, en la figura 3. Sistema financiero peruano se aprecia ficha división.

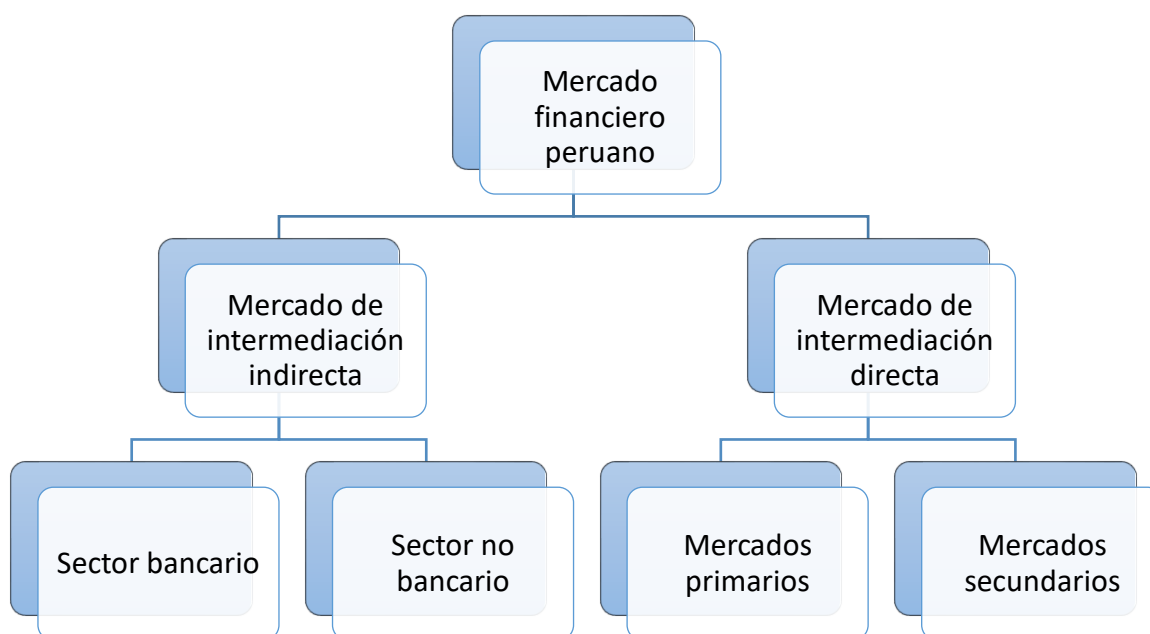


Figura 4. Sistema financiero peruano

Fuente: (Roman, 2012)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

2.2.2.6 El sector bancario

Compuesto por los bancos estatales como en el caso peruano sería el Banco de La Nación aquel que llega a todas las ciudades de nuestro país, y la banca múltiple dentro de los principales tenemos al Banco de Crédito, Interbank, Scotiabank, BBVA entre otros. (Roman, 2012) Adicionalmente contamos con el Banco Central de Reserva del Perú, el cual es una organización responsable de la definición y ejecución de la política monetaria en nuestro país, además cuenta con otras funciones como por ejemplo el control de la estabilidad de los precios, la emisión de moneda de curso legal. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

Las entidades bancarias son instituciones que se encargan de brindar a sus clientes y no clientes productos y servicios financieros, este acercamiento entre proveedor usuario responde al proceso de bancarización entendido como el acceso y la utilización de los servicios financieros en general y bancarios en particular. Se define al acceso como a la

disponibilidad y oferta de servicios bancarios a costos razonables. La utilización es entendida como el nivel de consumo real de los servicios bancarios. En la práctica existen agentes económicos que cuentan con acceso a los servicios bancarios pero por circunstancias particulares no demandan como también posibles agentes como una demanda potencial que no tienen disponibilidad de los mismos. (La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina., 2010)

Una de las tareas de las entidades bancarias para incrementar la cantidad de clientes en su portafolio, consiste en fomentar la bancarización de todas aquellas personas que por razones particulares no cuentan con acceso a los servicios financieros ofrecidos. Dentro de las razones para la no bancarización podemos encontrar la autoexclusión, es decir aquellos que a su juicio no se consideran aptos para acceder a los servicios, también tenemos las razones geográficas entendidas como el hecho de no contar dentro de su ubicación geográfica una sucursal/servicio bancario o que sea de difícil acceso. (La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina., 2010).

El objetivo comercial de los bancos está orientado hacia la retención de sus clientes actuales y la captación de nuevos, los cuales pueden ya pertenecer al sector bancario siendo clientes de otras entidades o en su defecto completamente nuevos en el sector (no bancarizados). En la figura 4. Estrategia comercial de los bancos encontramos dicha dinámica.

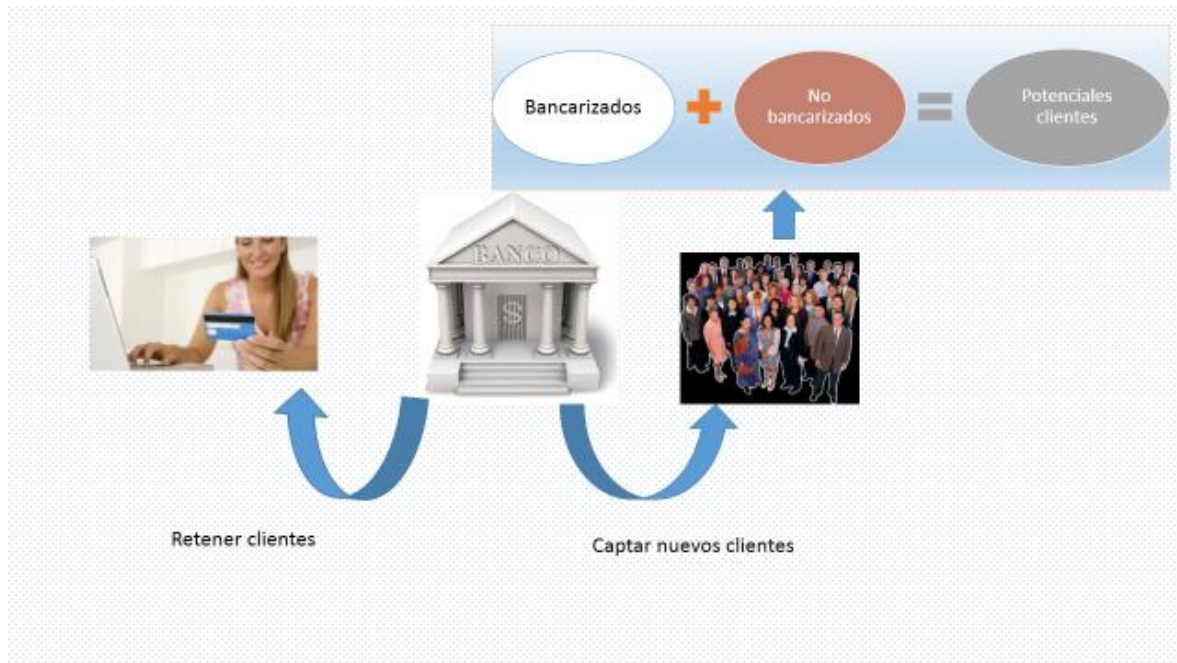


Figura 5. Estrategia comercial de los bancos

Fuente: (Argentina, 2010)

Elaborado por: Augusto Lazo Florindez

Las operaciones que brindan los bancos se encuentran enmarcadas en el concepto de intermediación financiera anteriormente visto, dentro de las principales tenemos las siguientes que se aprecian en la tabla 5:

Tabla 5
Operaciones Bancarias

Las operaciones bancarias	
1. Operaciones pasivo	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentas corrientes y de ahorro. - Depósitos a plazo
2. Operaciones de activo	<ul style="list-style-type: none"> - Préstamos y créditos - Descuentos de efectos - Aval - Leasing - Factoring
3. Operaciones neutras	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencias y giros - Operaciones con Tarjetas - Operaciones de caja - Emisión, cobro, confirmación de cheques y giros

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Los servicios bancarios son considerados como un negocio retail ya que están enmarcados en los siguientes patrones:

- Sus servicios son contratados por diferentes tipos de clientes.
- Posee diversos canales para poder comercializar sus servicios

Forma parte del sistema y negocio bancario.

2.2.2.7 Canales de distribución de las entidades bancarias

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el negocio de los bancos consta en poner a disposición de las personas naturales y jurídicas, productos y servicios acordes a sus necesidades financieras. Dichos productos y servicios pueden efectuarse para el cliente de distintas maneras en la actualidad ya que tradicionalmente la manera habitual de llevar a cabo esta operación era presencialmente en oficinas abiertas al público en general. La

manera en que los bancos y sus clientes se relacionan ha cambiado considerablemente debido a las nuevas tecnologías que existen. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

En la figura 5. Canales de distribución de las entidades bancarias podemos encontrar los dos grandes tipos de comercialización que los bancos utilizan para sus productos y servicios financieros dentro de los que se encuentran los principales subtipos.

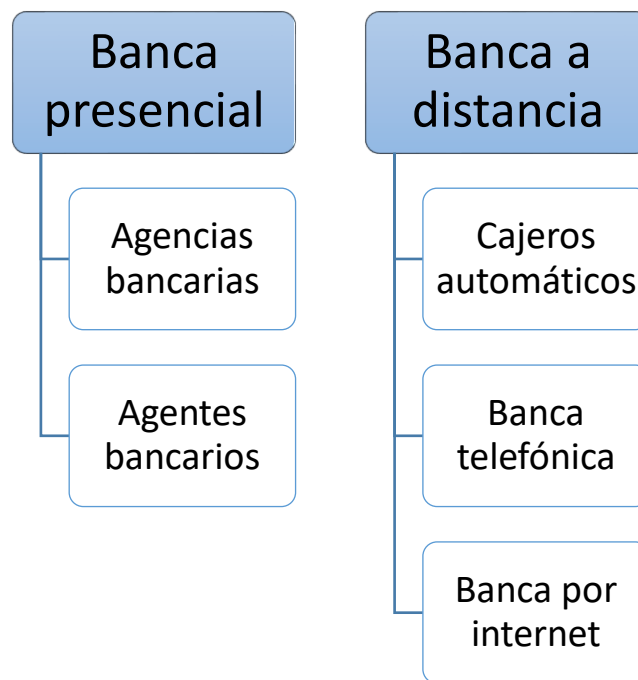


Figura 6. Canales de distribución de las entidades bancarias
Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)
Elaborado: Augusto Lazo Florindez

La banca presencial: La relación entre cliente-Banco se da de manera presencial, a través de un funcionario de la entidad o un tercero con conocimientos sobre las operaciones que se van a realizar. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

Las agencias bancarias: Es el canal bancario por excelencia y es el más utilizado por las entidades bancarias para atender a sus clientes, debido a que éstos valoran que dichas agencias se encuentren en zonas aledañas a domicilios o centro de labores. Las principales

operaciones que se realizan están ligadas a los flujos de efectivo o asesoramiento con miras a poder ofrecer los productos y servicios que ofertan. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

Para poder operar las agencias bancarias necesitan de los siguientes recursos:

- Infraestructura, a través de un local adecuado
- Recurso humano, a través de los colaboradores de la entidad.
- Red de telefonía e internet.
- Material mobiliario
- Una caja fuerte de seguridad o bóveda donde se custodie el efectivo y documentos valorados
- Seguridad, a través de un sistema de alarmas, cámaras y un funcionario encargado de velar por la seguridad de la agencia.

Los agentes bancarios: Son todas aquellas personas naturales o jurídicas a las que una entidad bancaria haya otorgado poderes para poder brindar ciertos productos y servicios a los clientes en nombre y por cuenta de la entidad demandante. Los agentes bancarios son personas ajenas a la entidad pero que han firmado un acuerdo para comercializar los productos y servicios a cambio de una retribución que generalmente se calcula por la cantidad de operaciones realizadas. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

La mayor parte de las operaciones que se realizan en este canal están asociadas a los depósitos/retiros de cuentahabientes o los pagos de servicios públicos.

La banca a distancia: La banca a distancia tiene su definición en la relación cliente-Banco sin que exista una presencia simultánea entre cliente y funcionario bancario. Entre las principales que tenemos se encuentran los cajeros automáticos, banca telefónica y

banca por Internet los cuales dependen para su funcionamiento de algún medio de comunicación. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

En este tipo de banca, las entidades deben de utilizar todos los mecanismos necesarios para poder acreditar la identidad del cliente bancario que ejecuta la operación o contratación (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

Los cajeros automáticos: Permitan realizar transacciones a los clientes a través de sus tarjetas siempre y cuando se haya validado como legítimo poseedor de la misma a través de su clave o en algunas entidades clave más documento de identidad. En sus inicios los cajeros automáticos únicamente eran máquinas que servían para dispensar efectivo sin embargo con el tiempo han ido evolucionando y también permiten realizar transacciones tales como transferencias, consultas de saldos, pagos de servicios, etc. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

Existen cajeros automáticos que se encuentran en las agencias bancarias como también aquellos que se encuentran fuera de ellas, principalmente en comercios a los cuales se les denomina cajeros punto neutro.

Banca telefónica: Mediante este canal el cliente establece una conversación telefónica con un interlocutor el mismo que previamente mediante medidas de seguridad, ya sean preguntas sobre la información del titular o el ingreso de la clave secreta de su tarjeta, registra las solicitudes del cliente, también tenemos la interacción a través de operadores programados mediante la pulsación de teclas que identifican la operación a realizar. Estos tipos de órdenes quedan grabados como evidencia por medidas de seguridad tanto para el Banco como el cliente. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

Banca por internet: El canal más moderno por excelencia y al que los bancos apuntan convertir como el principal en unos años. Este canal tiene las siguientes finalidades para los Bancos:

- Comunicación libre acceso: Brinda información a cualquier persona sobre la entidad, sucursales, cajeros automáticos y productos ofertados.
- Banca en sentido estricto: Se encuentra en gran medida los productos y servicios ofertados por la entidad bancaria en sus agencias o en algunos casos sólo a través de este medio. Los accesos a los servicios están protegidos por las claves y números de tarjetas de los usuarios. (Metodología para la gestión de remesas , 2016)

2.2.3 Segmentación de clientes que transaccionan en agencias.

Banca de Consumo: Personas naturales con ingresos que van desde los US \$ 1,000 a US \$ 2,000 y un rango de edad de 18 a 50 años (Enciclopedia BCP).

Dependiendo de la edad, estos transaccionan en mayor o menor medida en las agencias por ejemplo:

Los clientes menores de 40 años cada vez utilizan más los canales alternativos para sus operaciones como la banca por internet, aplicación y cajeros automáticos frecuentando las agencias para buscar asesoría o realizar operaciones de depósito de montos inexactos que no pueden hacer por cajero o de retiro mayores a S/.3,000. Mientras que los clientes mayores de 40 años si prefieren utilizar las agencias para operaciones que podrían ser atendidos inclusive por otro canal.

Banca Exclusiva: Personas naturales con ingresos mayores a S/. 12, 000, este tipo de clientes cuentan con atención exclusiva en las agencias es por eso que utilizan este canal con mayor frecuencia realizando por lo general operaciones

de depósito mayores a S/.20, 000 (no lo pueden ejecutar por cajero) o de retiro mayores a S/.3, 000 (Enciclopedia BCP). Este tipo de clientes también es susceptible a llenar el formulario de prevención de lavado de activos ya que sus operaciones en promedio superan los S/ 33,000 (\$10,000 al tipo de cambio 3.3)

Banca Pequeña Empresa: Personas Naturales de Negocio y Personas Jurídicas con RUC cuyos negocios deben generar ventas reales mayores o iguales S/.120M. El titular o socio mayoritario debe tener entre 25 y 70 años de edad (Enciclopedia BCP).

Este segmento suele utilizar mayores volúmenes de efectivo en sus operaciones para poder cubrir sus cuentas por pagar (planillas, obligaciones a corto plazo) adicionalmente también utilizan mucho el instrumento financiero de cheque.

Usuarios: Son los no clientes que realizan operaciones de depósito en las agencias como por ejemplo los pagos de servicios públicos, depósitos cobro de cheques, etc. Al no tener productos cuentan con un tiempo de espera mínimo de 40 minutos

2.2.4 El proceso de la gestión del efectivo en las agencias bancarias

El proceso de gestionar el efectivo de las agencias consiste en potenciar las variables del efectivo que participan del proceso operativo de una sucursal bancaria. En la figura 7 se observan dichas variables correspondientes al modelo que aplica el Banco de Crédito del Perú las cuales permiten tomar decisiones para la gestión de traslados de efectivo (gestión de movimiento de efectivo) y la ejecución de los procedimientos operativos.



Figura 7. El proceso de la gestión del efectivo en las agencias bancarias
Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)
Elaborado: Augusto Lazo Florindez

A continuación se procede a definir las variables de la gestión del efectivo:

- ✓ **Flujo neto de ventanilla:** Consiste en el diferencial entre la captación (ingresos) y pagos (egresos) que se da en las agencias bancarias a partir de las transacciones efectuadas por los clientes y usuarios. (Becerra, 2016). Esta información es proporcionada como pronósticos a los analistas de acuerdo al cálculo realizado por la plataforma de gestión del efectivo.
 - ✓ **Saldo de agencia:** Es la suma de las denominaciones que se atesora en la bóveda de la agencia para cubrir la demanda de las transacciones. De acuerdo al modelo de Miller Orr existen rangos tanto superiores como inferiores en los que se deben mantener los saldos, recordemos que toda agencia bancaria debe mantener un stock mínimo y no debe superar un importe máximo debido a que todas están cubiertas por un seguro que los cubre ante siniestros (límite de seguridad). (Demestre, 2006).
 - ✓ **Cargas de abastecimiento ATMs:** Consiste en la dotación de efectivo efectuada a los cajeros automáticos. Dicha dotación la pueden efectuar los propios colaboradores de las agencias empleando el efectivo disponible o a través de una empresa tercera. Estos abastecimientos permiten que los ATMs se encuentren con el suficiente efectivo para poder atender la demanda de retiros por parte de los clientes y se efectúan en base a los parámetros de eficiencia delimitados por la entidad. (Modificación en el proceso de abastecimiento de cajeros automáticos en una oficina bancaria que impacta en la reducción de gastos, 2016)
- En las figuras 8-9 se observa un ejemplo de la programación de abastecimientos bajo el modelo JIT que se aplica en el Banco de Crédito

Comportamiento ATM C000001

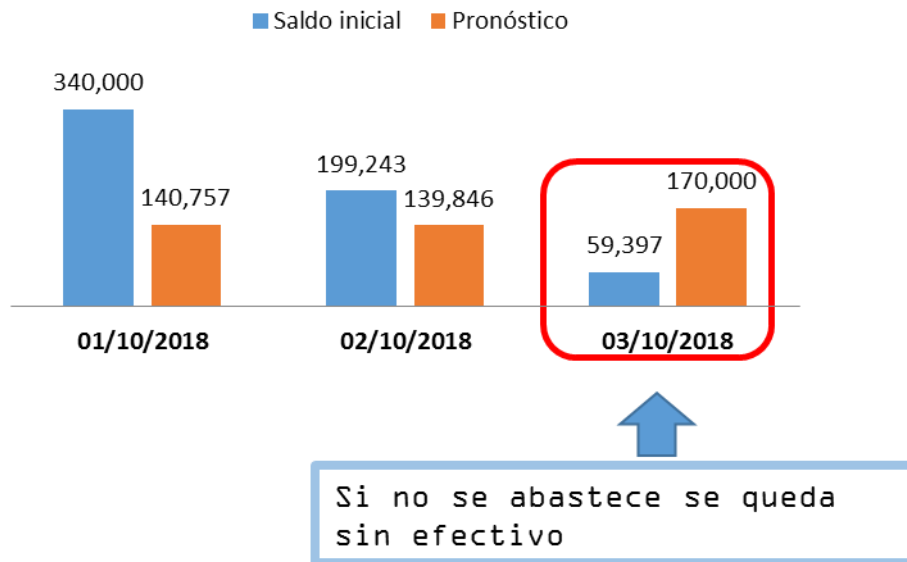


Figura 8. Comportamiento cajero C000001
Fuente: (BCP, 2018)
Elaboración: BCP

Se tiene como ejemplo al cajero C000001 cuya carga máxima de abastecimiento por su configuración es **S/. 440,000**, observamos que de acuerdo a los pronósticos asignados el día 03/10/2018 el saldo será superado por el consumo es por eso que ese día debe ser abastecido (Just in Time)

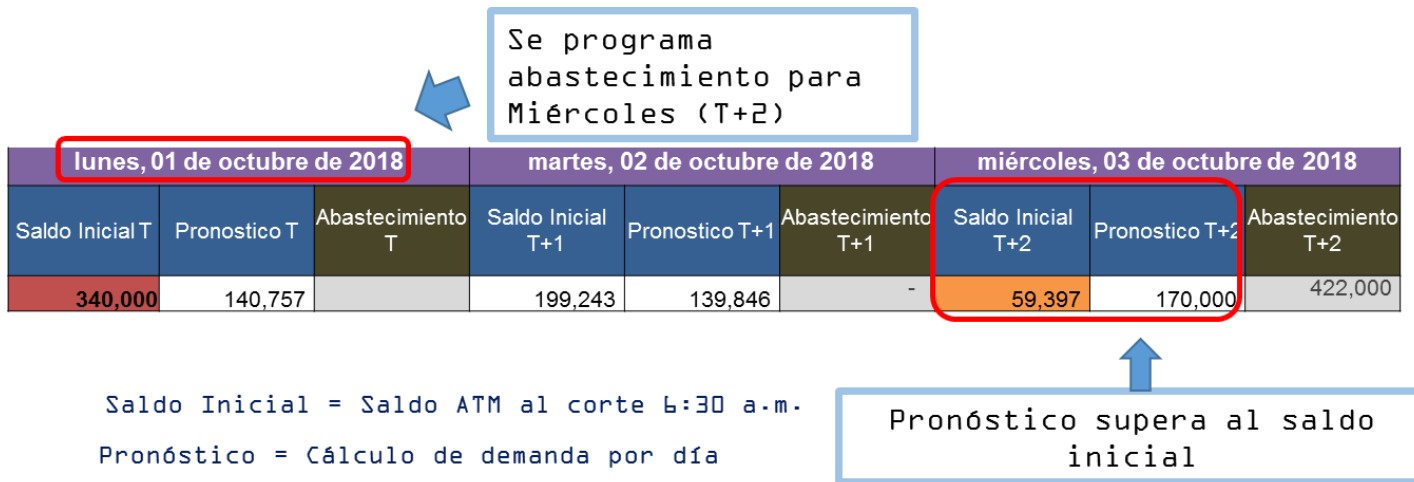


Figura 9. Programación de abastecimiento
Fuente: (BCP, 2018)
Elaborado: BCP

La programación de abastecimientos se realiza con dos días de anticipación (T+2) así la agencia prepara el efectivo a llenar en el cajero (T+1) para su ejecución el día que el pronóstico superará el saldo (JIT). Dentro de los parámetros de eficiencia se busca que el saldo remanente que se retira en abastecimiento sea un monto >25% de la carga máxima, en el ejemplo C000001 el remanente fue óptimo (>25 %) ya que es un monto inmovilizado que no fue consumido ni rentabilizado, en otras palabras mientras menor sea el remanente más eficiente es la gestión. Cabe mencionar que este proceso es realizado por un sub equipo dentro de Servicios de efectivo encargado exclusivamente de la gestión de cajeros automáticos.

A continuación se procede a definir los indicadores planteados en la matriz de operacionalización:

Saldo meta de agencias: Este indicador permite medir el porcentaje de diferencia entre el saldo real de la bóveda de una agencia versus el saldo óptimo. Estos saldos son asignados en base a un análisis de rentabilidad (BCP, 2018)

Porcentaje de abastecimientos óptimos: Permite medir si las cargas de abastecimientos para los cajeros han sido realizados bajo los parámetros de eficiencia propuestos por la gerencia (BCP, 2018)

Porcentaje de efectividad del pronóstico del flujo neto de ventanilla: Este indicador mide el porcentaje de efectividad del pronóstico versus el flujo neto de ventanilla real de una agencia (BCP, 2018)

2.2.4.1 Gestión de traslados de efectivo

En el proceso intervienen los siguientes agentes:

- ✓ Agencias bancarias
- ✓ Empresa transportadora de caudales
- ✓ Efectivo
- ✓ Bóveda de empresa transportadora de caudales

De acuerdo a sus lineamientos de negocio el BCP aplica una segmentación en sus agencias tipificándolas en 3 tipos de acuerdo a lo indicado en la figura 10:

Captadoras	Mixtas	Pagadoras
<ul style="list-style-type: none"> • Presentan flujo neto de ventanilla positivo. • Saldo con tendencia a elevarse. • El efectivo de los abastecimientos tiende a autogestionarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan un flujo neto "cero". • Saldo fluctuante. • El efectivo de los abastecimientos es gestionado hacia la agencia. en algunas oportunidades y en otras se autoabastece. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan flujo neto de ventanilla negativo. • Saldo con tendencia a presentar déficit. • El efectivo de los abastecimientos tiende a ser gestionado hacia la agencia.

Figura 10. Segmentación de agencias
Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)
Elaborado: Augusto Lazo Florindez

La gestión de traslados de efectivo está relacionado al movimiento del dinero desde las agencias hasta las bóvedas de las empresas transportadoras y viceversa. Cada tipo de traslado responde a una necesidad particular y a los parámetros de eficiencia delimitados por la entidad. En el BCP existen los siguientes traslados de efectivo que se a continuación se observan en la figura 11.

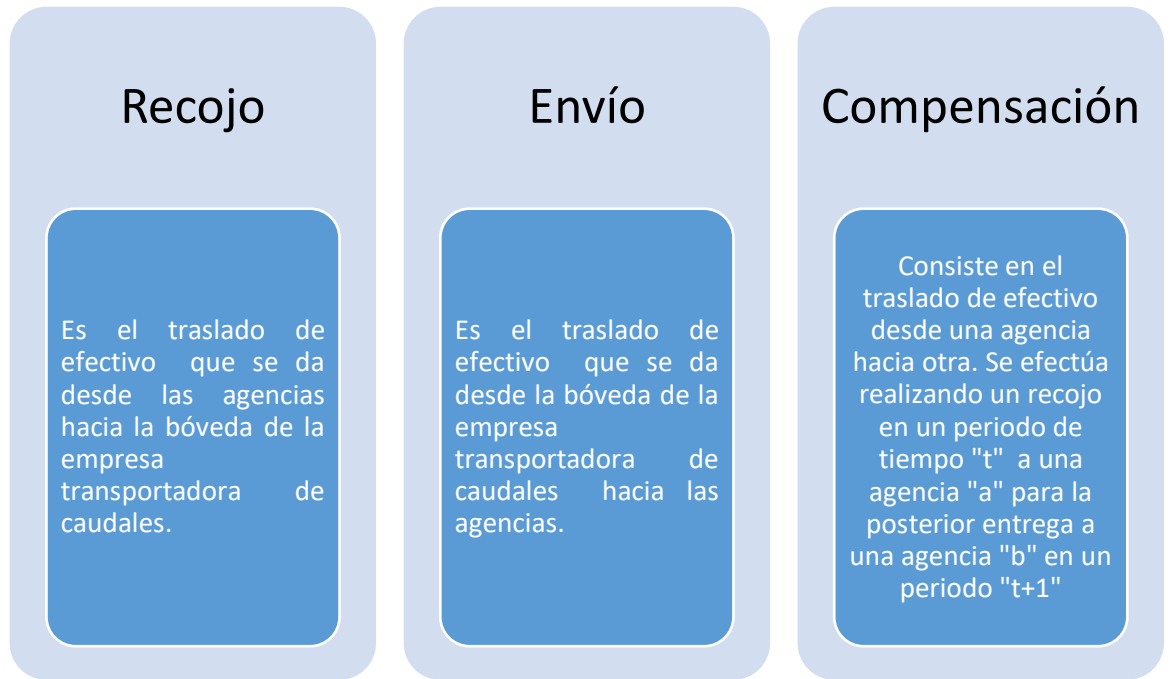


Figura 11. Traslados en la gestión del flujo de efectivo

Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

En la Figura 9 se aprecia los tipos de traslado de envíos y recojos de efectivo.



Figura 12. Traslado de envíos y recojos de efectivo

Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

En la figura 13 se observan los tipos de traslado correspondiente a compensación

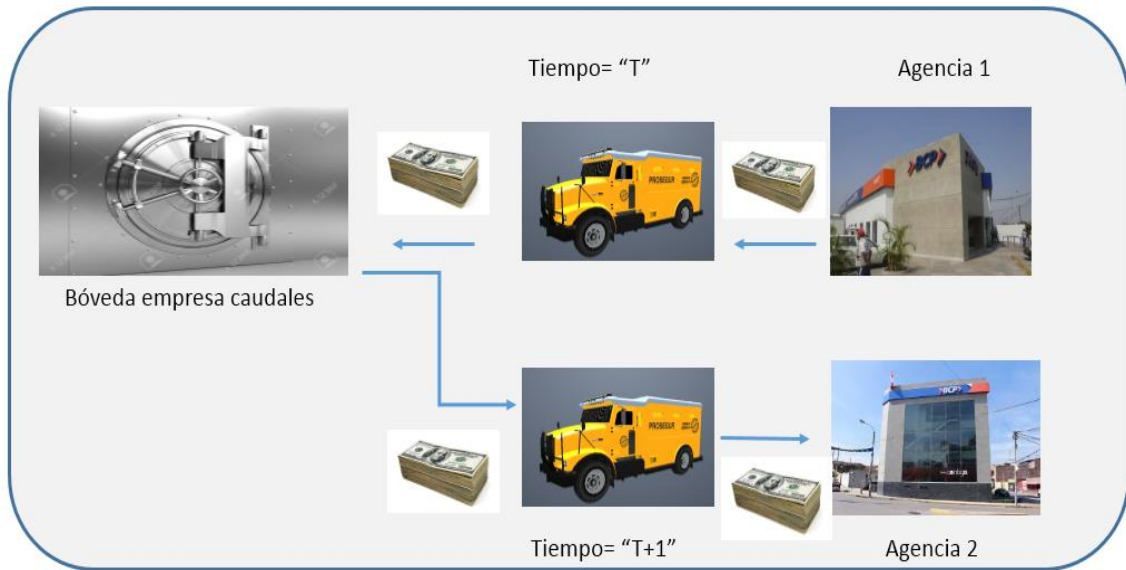


Figura 13. Traslado correspondiente a compensación

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Los tipos de traslados están relacionados a las características de las agencias como por ejemplo en el BCP encontramos que las agencias captadoras presentan en mayor frecuencia recojos mientras que las pagadoras presentan en mayor número envíos de efectivo (Metodología para la Gestión de Remesas agencias lima, 2016). En las figuras 14 y 15 se muestra un ejemplo de cuando se debe gestionar un traslado.

SM Actual SOL		lunes, 05 de noviembre de 2018					martes, 06 de noviembre de 2018				
Divisa	Denominación	Saldo Inicial	Pedidos Envi	Pedidos Recr	Abastecimier	Neto Ventanil	Saldo Inicial	Pedidos Envi	Pedidos Recr	Abastecimier	Neto Ventanil
SOL	200.00	140,000	-	-	-	32,996	172,996	-	-	-	35,637
SOL	100.00	2,880,000	-	-	1,200,000	745,210	2,440,710	-	-	1,200,000	804,871
SOL	50.00	280,000	-	-	300,000	50,000	30,000	-	-	200,000	254,362
SOL	20.00	140,000	-	-	-	31,841	171,841	-	-	80,000	34,390
SOL	10.00	2,000	-	-	-	1,650	3,650	-	-	-	1,782
SOL	5.00	71,000	-	-	-	1,650	72,650	-	-	-	1,782
SOL	2.00	52,400	-	-	-	-	52,400	-	-	-	-
SOL	1.00	144,200	-	-	-	-	144,200	-	-	-	-
SOL	0.50	27,000	-	-	-	-	27,000	-	-	-	-
SOL	0.20	320	-	-	-	-	320	-	-	-	-
SOL	0.10	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-
SOL	0.05	10	-	-	-	-	10	-	-	-	-
Total Soles		3,736,930	0	0	1,500,000	1,048,854	3,115,776	0	0	1,480,000	1,132,825

Figura 14 . Traslado de efectivo en una agencia

Fuente: (BCP, 2018)

Elaboración: BCP

En la figura 14 se analiza a la agencia “XXX” cuyo saldo meta (SM) es S/. 5, 225,132 es decir la operativa no debe excede ese monto, visualizamos que en la pestaña “Abastecimiento” para el día Lunes 05 de noviembre existe déficit en la denominación 50.00 (resaltado en rojo) es decir la agencia no podrá abastecer sus cajeros si no se ejecuta un traslado.

SM Actual SOL		lunes, 05 de noviembre de 2018					martes, 06 de noviembre de 2018				
Divisa	Denominación	Saldo Inicial	Pedidos Envi	Pedidos Recr	Abastecimier	Neto Ventanil	Saldo Inicial	Pedidos Envi	Pedidos Recr	Abastecimier	Neto Ventanil
SOL	200.00	140,000	-	-	-	32,996	172,996	-	-	-	35,637
SOL	100.00	2,880,000	-	-	1,200,000	745,210	2,440,710	-	-	1,200,000	804,871
SOL	50.00	280,000	200,000	-	300,000	50,000	230,000	-	-	200,000	254,362
SOL	20.00	140,000	-	-	-	31,841	171,841	-	-	80,000	34,390
SOL	10.00	2,000	-	-	-	1,650	3,650	-	-	-	1,782
SOL	5.00	71,000	-	-	-	1,650	72,650	-	-	-	1,782
SOL	2.00	52,400	-	-	-	-	52,400	-	-	-	-
SOL	1.00	144,200	-	-	-	-	144,200	-	-	-	-
SOL	0.50	27,000	-	-	-	-	27,000	-	-	-	-
SOL	0.20	320	-	-	-	-	320	-	-	-	-
SOL	0.10	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-
SOL	0.05	10	-	-	-	-	10	-	-	-	-
Total Soles		3,736,930	0	0	1,500,000	1,048,854	3,315,776	0	0	1,480,000	1,132,825

Figura 15. Traslado de efectivo en una agencia

Fuente: (BCP, 2018)

Elaborado: BCP

En la figura 15 se ejecutó un traslado de **S/. 200,00** en la denominación faltante (50.00) para cubrir la necesidad de abastecimientos. Dicho traslado se puede realizar desde la bóveda de transportadora (envío) o a través del excedente de otra agencia (compensación). La instrucción se realizó en el momento justo para poder cubrir la necesidad y que el efectivo sea utilizado de manera óptima.

2.2.4.2 La eficiencia en los traslados

Todos los traslados de efectivo representan un costo para el Banco. La tarea de los analistas radica en optimizarlos, cubriendo las necesidades de efectivo de la agencia. (Metodología para la Gestión de Remesas agencias lima, 2016).

La gestión de traslados se mide a través del indicador de eficiencia el cual se enfoca en comparar las instrucciones ejecutadas versus la información de las variables proporcionadas a los analistas.

2.2.4.3 Procedimientos operativos

Consiste en los procedimientos operativos ejecutan los analistas del equipo de servicios de efectivo en canales, encontrándose los siguientes:

1. **Gestión de diagnóstico:** Consiste en la carga de información y construcción de archivos que permitirán realizar el diagnóstico de agencias.

2. **Gestión de agencias:** Las agencias constituyen los clientes del área de gestión de efectivo ya que ejecutan las instrucciones enviadas por los funcionarios de esta área. El objetivo es trabajar en sinergia logrando la correcta satisfacción cliente y obteniendo resultados óptimos (Metodología para la Gestión de Remesas agencias lima, 2016)
3. **Gestión de transportadora:** Las transportadoras constituyen los proveedores del servicio de transporte y custodia de efectivo por tal motivo su desempeño es fundamental para lograr la eficiencia del servicio. La correcta gestión repercute en el gasto asignado al área (Metodología para la Gestión de Remesas agencias lima, 2016)

En cuanto a los indicadores que miden a los procedimientos operativos se tiene a:

1. **Planilla de desempeño:** Permite medir el análisis a través de una plantilla donde se encuentra las notas de los indicadores de gestión por analista.
2. **Encuesta de satisfacción agencias (indicador de gestión):** Mide la satisfacción del cliente interno respecto a su percepción del servicio a través del resultado de encuestas.
3. **Cantidad de reclamos generados:** Cuantifica la cantidad de reclamos generados hacia las transportadoras

CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

El presente estudio cuenta con un diseño de investigación no experimental es decir no se están manipulando de forma intencional las variables sino buscamos estudiar, en su estado natural, el impacto de un fenómeno sobre un determinado proceso.

3.2 Tipo

El tipo de estudio realizado corresponde a descriptivo ya que se explica de qué manera un aspecto regulatorio impacta en la gestión del efectivo de las agencias.

3.3 Enfoque

El enfoque del presente estudio es cuantitativo ya se basa en datos existentes y en la medición de los mismos para poder probar la hipótesis.

3.4 Población

Para el análisis del proceso de gestión del efectivo y traslados, la población estuvo conformada por los datos de todas las agencias bancarias del Banco de Crédito del Perú ubicados en Lima metropolitana las cuales ascienden a 274. En relación a la gestión operativa la población constituida por los analistas del equipo de servicios de efectivo en canales encargados del proceso de agencias Lima.

3.5 Muestra

Para esta investigación las muestras estuvieron conformadas por:

- Toda la población de agencias Lima metropolitana constituidas por 274 segmentadas de acuerdo a la tipología que aplica el BCP (captadoras, mixtas y pagadoras)
- Toda la población de analistas que ven el proceso de agencias Lima (5)

El tamaño de la muestra ha sido obtenido mediante criterios no probabilísticos de muestreo intencional, se decidió analizar a todas las poblaciones que forman parte del estudio de esta investigación por razones de acceso y disponibilidad.

3.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO
Eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.	Acontecimiento de eliminación de la comisión aplicada a los clientes y usuarios que depositen o paguen en las agencias con cantidades de billetes de baja denominación y monedas superiores a las delimitadas por el banco.	Eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas	Cobro de comisiones	Resolución SBS 274-2017	Periodo 2017	Observación
Proceso de gestión el efectivo de las agencias bancarias.	Proceso de gestionar el efectivo de una agencia bancaria a través de la información como herramienta de	Gestión de variables del efectivo (Saldo bóveda de agencia, cargas de	Saldo meta de agencias	Saldos de bóvedas de agencias en soles	Períodos 2016-2017	Revisión Documental
			Porcentaje de abastecimientos óptimos	Información de abastecimiento en soles de cajeros automáticos.	Períodos 2016-2017	

	gestión, el cual está a cargo de colaboradores del área correspondiente que realizan procedimientos propios de sus funciones.	abastecimientos cajeros, Flujo neto de ventanilla)	Porcentaje de efectividad del pronóstico del flujo neto de ventanilla	de del de	Información de flujo neto de ventanilla en soles	Períodos 2016-2017	
		Gestión de traslados de efectivo	Cantidad de traslados eficientes	de	Traslados realizados en soles	Períodos 2016-2017	
		Procedimientos operativos (propios del rol de analista de gestión del efectivo)	Planilla de desempeño	de	1	Likert 5	
	2						
	3						
	4						
	5						
	Encuesta satisfacción agencias (indicador de gestión)		de	6	Likert 5		
			7				
			8				
			9				
	Cantidad reclamos generados		de	11	Likert 5		
			12				
			13				
		14					
15							
							Encuestas

3.7 Técnicas para la recolección de datos

Los datos fueron recolectados mediante la revisión documental de los periodos 2016-2017 y la aplicación de un cuestionario elaborado para la presente investigación, el cual fue aplicado de manera personal y en formato impreso en el plazo de 15 días. La metodología para la obtención de las preguntas estuvo dada en base a la escala Likert que nos permitió conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo de los analistas ante el impacto de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas en los procedimientos operativos que ejecutan.

3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos

La tabulación, verificación y procesamiento de la información se realizó con un procesador dual Core el programa IBM SPSS Statistics 25 y la herramienta Excel. Se utilizaron los análisis estadísticos descriptivos como media, promedio, desviación estándar en el análisis de los datos tanto de la revisión documental como las encuestas.

3.9 Aspectos éticos

En la presente investigación se contó con la autorización de la gerencia de servicios de efectivo para poder llevar a cabo el estudio, adicionalmente del consentimiento informado de parte de los participantes de la misma.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Contrastación de hipótesis

Para la presente investigación se utilizó la prueba paramétrica de comparación de medias para muestras relacionadas ya que como se menciona anteriormente las agencias del BCP se segmentan en 3 tipos de acuerdo a sus características, esto permitió un análisis más detallado y ajustado a la realidad de cada sub tipo poblacional. La característica de esta prueba es comparar dos medias aritméticas y determinar si existe diferencia significativa entre ambas:

$$H_0: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

$$H_1: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

Si se ejecuta dicha prueba al 95% de confianza, el nivel de significancia “p” podría arrojar los siguientes resultados:

Mayor a 0.05: Acepta H₀

Menor a 0.05: Acepta H₁

A través de esta prueba se compararon las variables de la gestión del efectivo y los tipos de gestión de traslado, entre los periodos analizados (2016-2017)

Adicionalmente en el análisis de las encuestas se utilizó la herramienta TOP TWO BOX que permite medir, en base a las escalas superiores de respuesta, el nivel de aceptación respecto a una afirmación. La gestión operativa fue analizada mediante esta herramienta a través de la siguiente escala Likert (5):

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4.2 Contrastación de hipótesis general

H₀= El proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias no presenta un cambio de comportamiento en sus variables a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas.

H₁= El proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias presenta un cambio de comportamiento en sus variables a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas.

Para realizar la comprobación de nuestra hipótesis se aplicó una prueba comparación de medias para muestras relacionadas a un 95 % de grado de confianza para analizar los montos en soles de las variables de la gestión del efectivo en cada tipo de población, de acuerdo a los resultados la significancia bilateral “p” Podría ser:

Mayor a 0.05: Se sobreentiende que no existe diferencia significativa entre los periodos analizados, por lo que rechaza H₀

Menor a 0.05: Existe diferencia significativa entre los periodos analizados por lo que acepta H₁.

4.2.1 Resultados agencias captadoras

Tabla 6
Estadísticas de muestras emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas			
	Variables	Media	N
Par 1	SALDO 17	583226460.6	89
	SALDO 16	604064069.9	89
Par 2	ABASTECIMIENTOS 17	46225606.74	89
	ABASTECIMIENTOS 16	41352842.7	89
Par 3	FLUJONETO 17	8721594806	89
	FLUJONETO 16	2636791983	89

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Tabla 7
Comparación de medias para poblaciones relacionadas

Prueba de muestras emparejadas								
Variables	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	Diferencias emparejadas		T	gl	Sig. bilateral "p"	
			95% de intervalo de confianza de la diferencia					
			Inferior	Superior				
Par 1 SALDO17 - SALDO16	62369074.2	6611108.643	-33975798.55	-7699420.146	-3.152	88	0.002	
Par 2 ABASTECIMIENTOS17 - ABASTECIMIENTOS16	8554179.84	906741.25	3070806.35	6674721.74	5.374	88	0	
Par 3 FLUJONETO17 - FLUJONETO16	6645343948	704405049.7	4684945807	7484659839	8.638	88	0	

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

- ✓ En cuanto a la variación de los saldos de las agencias captadoras hubo una disminución significativa en los saldos ($t(88) = -3.152, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 16

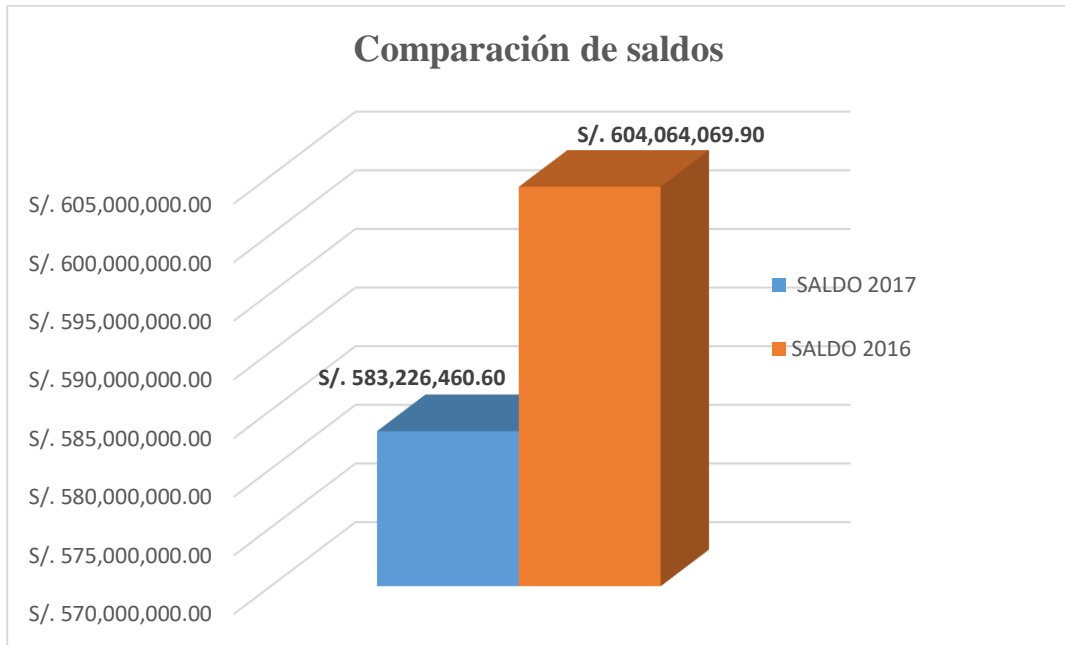


Figura 16. Comparación de saldos de agencias captadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación.

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

La disminución significativa de **S/. 20,837,609.30** se le atribuye a que los analistas al encontrarse con mayores flujos para gestionar, lo cual dificulta el análisis, ejecutaron recojos de manera agresiva poniendo en riesgo inclusive la disponibilidad de efectivo en las agencias (saldos), también se asocia esta disminución al procurar mantener un indicador óptimo de saldo meta.

- ✓ En cuanto a la variación de abastecimientos de las agencias captadoras, los resultados apreciados en las tablas indican que hubo un incremento significativo ($t(88) = 5.374, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 17

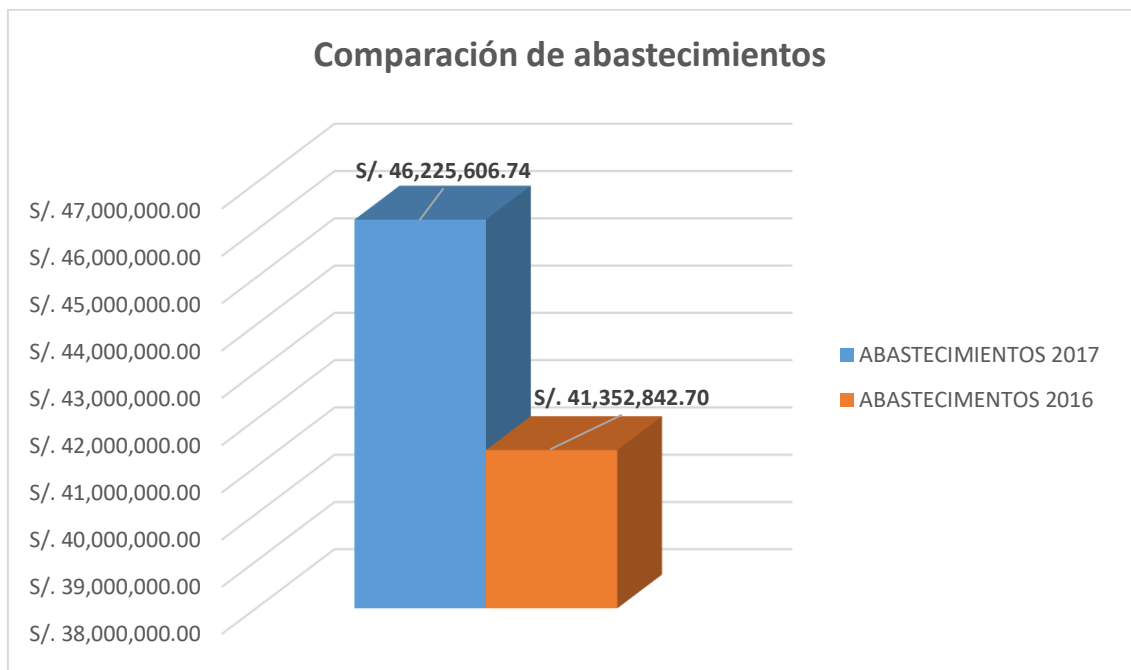


Figura 17. Comparación de abastecimientos de agencias captadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación.

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

El incremento significativo de **S/. 4,872,764.04** es consecuencia de que las ventanillas se encuentran más ocupadas en el recuento del efectivo ocasionando mayores tiempos de espera para los clientes que ante esto han optado por el uso del cajero para realizar las operaciones de retiro. Esto impacta en el proceso de gestión del efectivo de las agencias ya que existe dependencia del equipo de cajeros automáticos los cuales presentan aumento en sus programaciones y por

ende mayor carga operativa, causando demoras en la visualización de información para los analistas (de agencias).

- ✓ Con respecto a la variación del flujo neto de ventanilla los resultados apreciados en las tablas, muestran un incremento significativo ($t(88) = 8.638, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 18

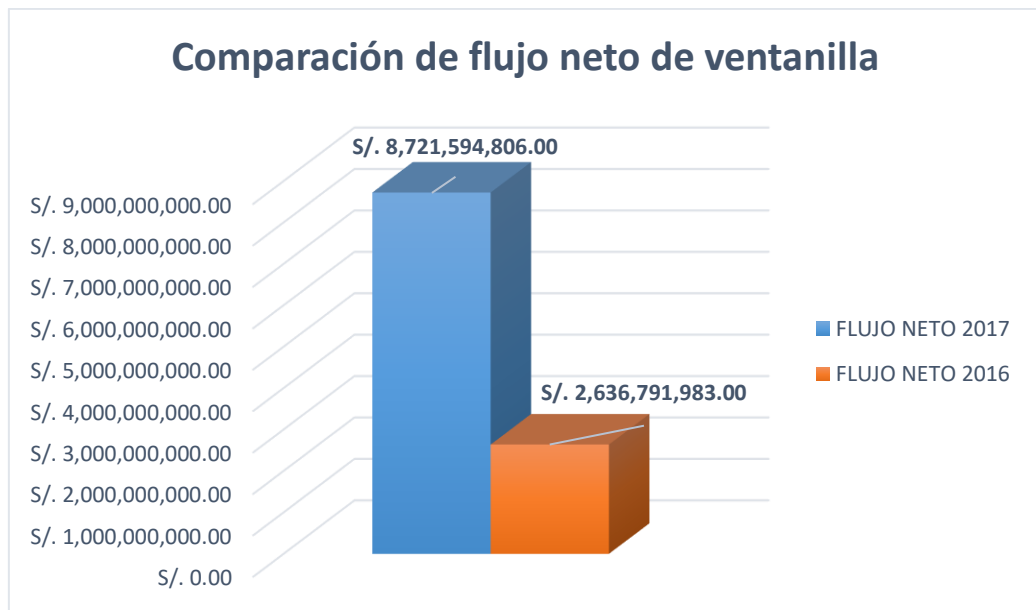


Figura 18 .Comparación del flujo neto de ventanilla de agencias captadoras entre las mediciones antes y después de la eliminación

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

El comportamiento de las agencias captadoras radica en recibir constantemente operaciones de ingreso de efectivo, al eliminarse la comisión se quitaron las restricciones para las denominaciones depositadas por ende la frecuencia de transacciones y los montos depositados aumentaron. El incremento en el flujo neto de **S/. 6,084,802,822.59** eleva el riesgo operacional en la gestión ya que los analistas, en este escenario de mayores flujos, son más susceptibles a cometer

errores que impacten tanto en la imagen reputacional como en la seguridad del banco.

4.2.2 Resultados agencias mixtas

Tabla 8
Estadísticas de muestras emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas			
	VARIABLES	MEDIA	N
Par 1	SALDO17	296235065	89
	SALDO16	277345235.9	89
Par 2	ABASTECIMIENTOS17	21497179.78	89
	ABASTECIMIENTOS16	19126719.1	89
Par 3	FLUJONETO17	1726003543	89
	FLUJONETO16	820008360.1	89

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Tabla 9
Comparación de medias para poblaciones relacionadas

Prueba de muestras emparejadas								
Variables	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	Diferencias emparejadas		T	gl	Sig. Bilateral "p"	
			95% de intervalo de confianza de la diferencia					
			Inferior	Superior				
Par 1 SALDO17 - SALDO16	52876154.67	5604861.186	7751345.329	30028312.99	3.37	88	0.001	
Par 2 ABASTECIMIENTOS17 - ABASTECIMIENTOS16	6141388.94	650985.926	1076762.942	3664158.406	3.641	88	0	
Par 3 FLUJONETO17 - FLUJONETO16	1995034082	211473189.7	485736655.9	1326253709	4.284	88	0	

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

- ✓ Los resultados apreciados en la tablas 8 y 9 en cuanto a la variación de los saldos de las agencias mixtas, muestran que hubo un incremento significativo en los saldos ($t(88) = 3.370, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 20

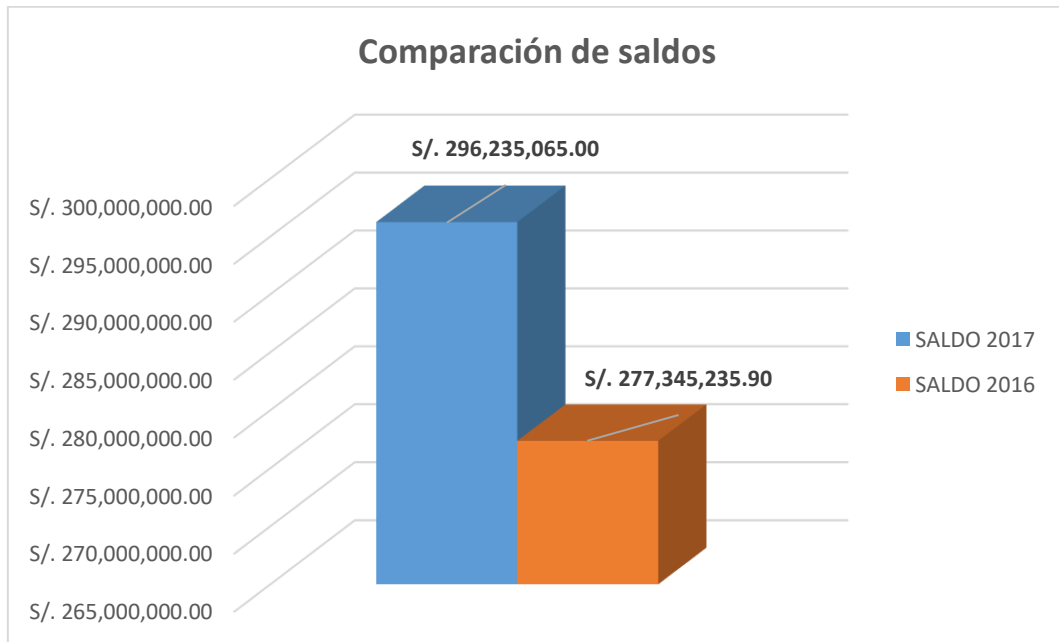


Figura 19. Comparación de saldos de agencias mixtas entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

El incremento de **S/. 18,889,829.15** es consecuencia de que la gestión de traslados presentó un comportamiento directamente proporcional entre las salidas e ingresos (ver contrastación de hipótesis específica 1), adicionalmente el flujo neto de ventanilla superó en volumen a los abastecimientos. El saldo no debe aumentar entre periodos (indicador de gestión) por ende se entiende que hubo dificultad en el análisis por parte del equipo ante un escenario de incremento en los flujos de efectivo.

- ✓ En relación a los abastecimientos de las agencias mixtas se muestra un incremento significativo ($t(88) = 3.641, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 20.

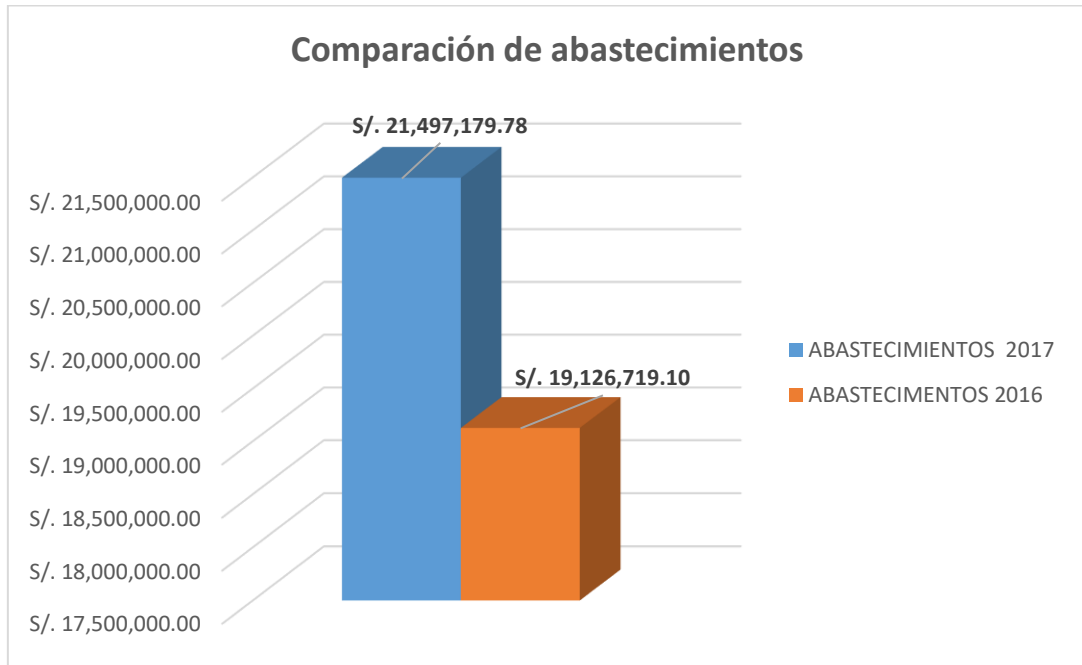


Figura 20. Comparación de abastecimientos de agencias mixtas entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

El incremento significativo de **S/. 2,370,460.68** es consecuencia de que las ventanillas se encuentran más ocupadas en el recuento del efectivo ocasionando mayores tiempos de espera para los clientes que ante esto han optado por el uso del cajero para realizar las operaciones de retiro. Esto impacta en el proceso de gestión del efectivo de las agencias ya que existe dependencia del equipo de cajeros automáticos los cuales presentan aumento en sus programaciones y por ende mayor carga operativa, causando demoras en la visualización de información para los analistas (de agencias)

- ✓ Con respecto a la variación del flujo neto de ventanilla los resultados apreciados en las tablas, muestran un incremento significativo ($t(88) = 4.284, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 21.

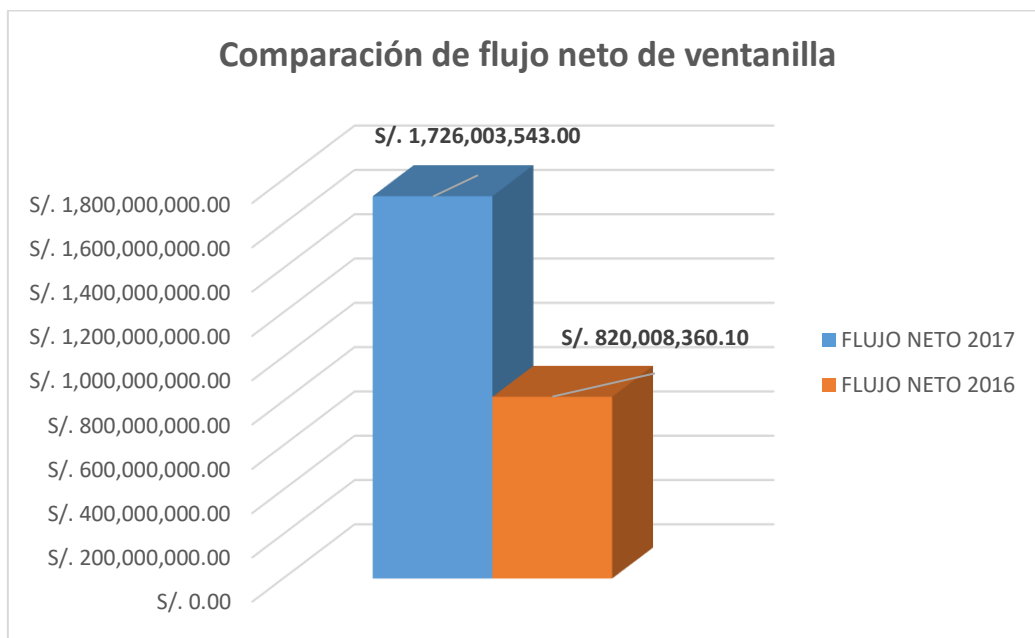


Figura 21. Comparación del flujo neto de ventanilla de agencias mixtas entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Al quitarse la restricción que implicaba la comisión los clientes y usuarios efectuaron en mayor volumen operaciones de depósito incrementando esta variable a pesar de que en este tipo de agencia los ingresos y egresos no deberían presentar diferencia significativa. El incremento de **S/. 905,995,182.51** elevó el riesgo operacional en la gestión ya que los analistas, en este escenario de mayores flujos, son más susceptibles a cometer errores que impacten tanto en la imagen reputacional como en la seguridad del banco.

4.2.3 Resultados agencias pagadoras

Tabla 10
Estadísticas de muestras emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas			
	Variabes	Media	N
Par 1	SALDO17	875817974.2	96
	SALDO16	674289389.2	96
Par 2	ABASTECIMIENTOS17	363792528.1	96
	ABASTECIMIENTOS16	62614010.42	96
Par 3	FLUJONETO17	3774725408	96
	FLUJONETO16	2039943102	96

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Tabla 11
Comparación de medias para poblaciones relacionadas

Prueba de muestras emparejadas								
Diferencias emparejadas								
Variables	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. Bilateral "p"	
			Inferior	Superior				
Par 1 SALDO17 - SALDO16	694665964.8	70899048.15	60776179	342280992	2.842	95	0.005	
Par 2 ABASTECIMIENTOS17 - ABASTECIMIENTOS16	725311681.1	74026813.46	154216712	448140323	4.069	95	0	
Par 3 FLUJONETO17 - FLUJONETO16	3864960733	394465903	951668476	2517896136	4.398	95	0	

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

- ✓ Los resultados apreciados en la tablas 10 y 11 en cuanto a la variación de los saldos de las agencias pagadoras, muestran que hubo un incremento significativo en los saldos ($t(95) = 2.842, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 22.

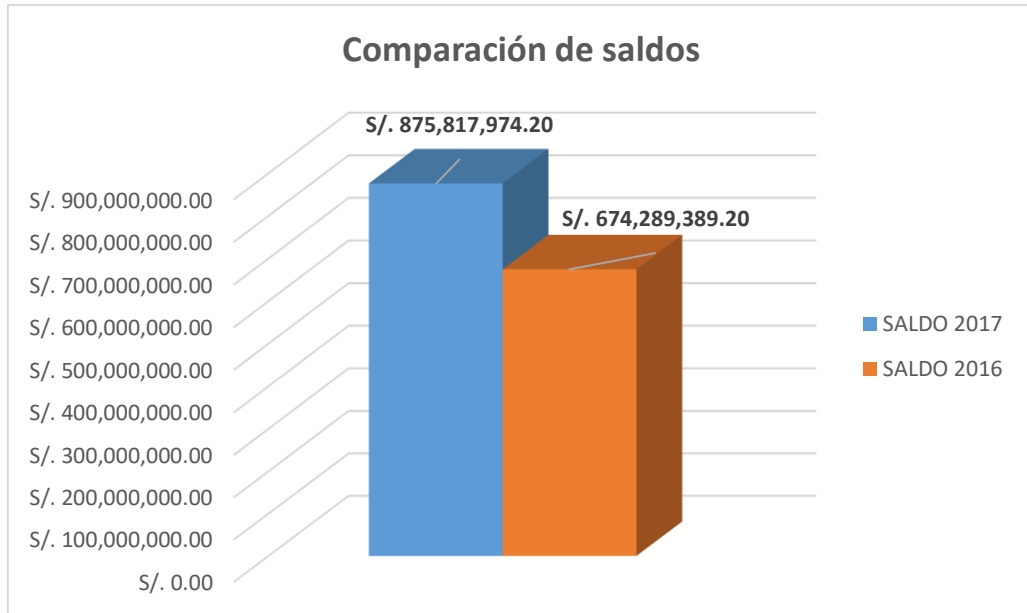


Figura 22. Comparación de saldos de agencias pagadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

El incremento de **S/. 201,528,585.03** justifica en el aumento considerable del flujo neto de ventanilla ya que si bien la gestión de traslados presentó incremento en las salidas (ver contrastación de hipótesis 1) esta no fue suficiente para disminuir los saldos. El saldo no debe incrementarse entre periodos (indicador de gestión) por ende se interpreta hubo mayor complejidad en el análisis.

- ✓ En relación a los abastecimientos de las agencias pagadoras se muestra un incremento significativo ($t(95) = 4.069, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas

antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 23.

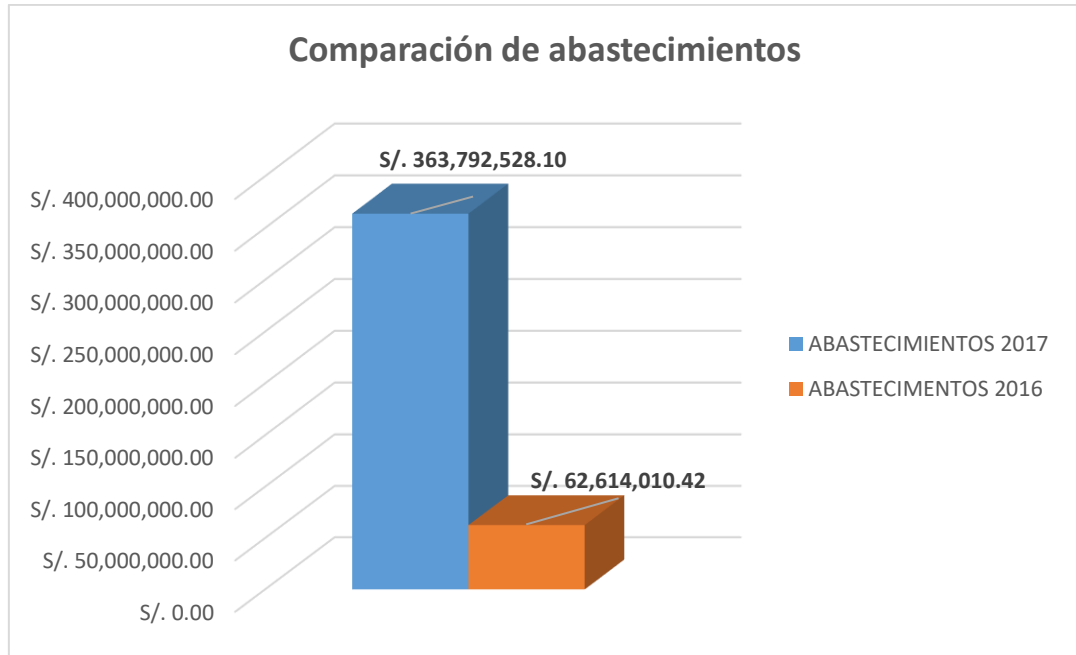


Figura 23. Comparación de abastecimientos de agencias pagadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación
 Fuente: Banco de Crédito del Perú
 Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

El incremento significativo de **S/. 301,178,517.68** es consecuencia de que las ventanillas se encuentran más ocupadas en el recuento del efectivo ocasionando mayores tiempos de espera para los clientes que ante esto han optado por el uso del cajero para realizar las operaciones de retiro. Esto impacta en el proceso de gestión del efectivo de las agencias ya que existe dependencia del equipo de cajeros automáticos los cuales presentan aumento en sus programaciones y por ende mayor carga operativa, causando demoras en la visualización de información para los analistas (de agencias)

- ✓ Con respecto a la variación del flujo neto de ventanilla los resultados apreciados en las tablas, muestran un incremento significativo ($t(95) = 4.398, p < 0.05$) entre

las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 24

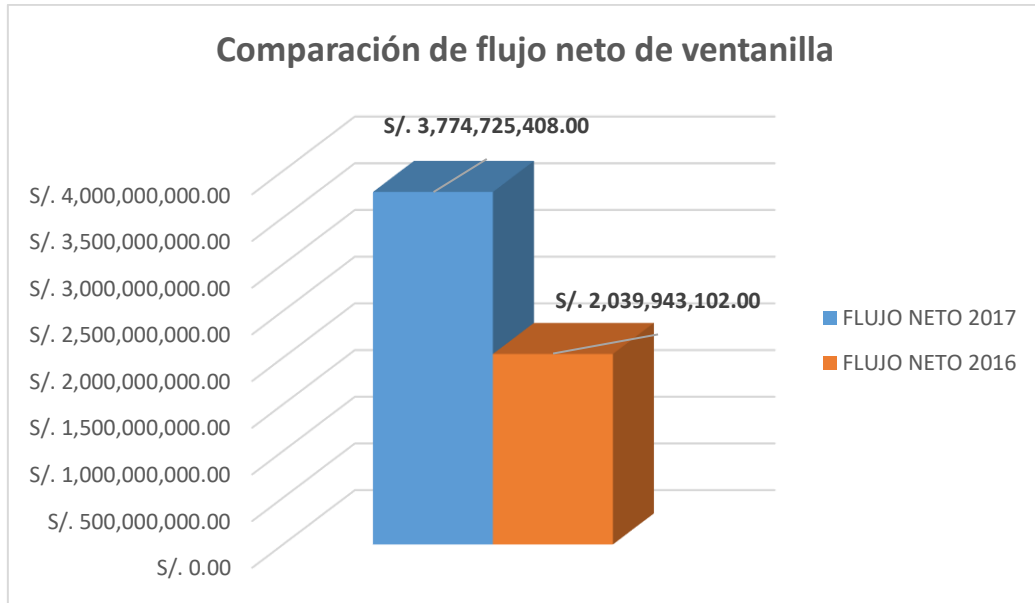


Figura 24. Comparación del flujo neto de ventanilla de agencias pagadoras entre las mediciones efectuadas antes y después de la eliminación
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Al quitarse la restricción que implicaba la comisión los clientes y usuarios efectuaron mayores operaciones de depósito a pesar que la característica de este tipo de agencias esté orientada hacia las salidas. El incremento de **S/ 1,734,782,306** elevó el riesgo operacional en la gestión ya que los analistas, en este escenario de mayores flujos, son más susceptibles a cometer errores que impacten tanto en la imagen reputacional como en la seguridad del banco.

4.2.4 Resultado general

Al responder la hipótesis general que el proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias presenta un cambio de comportamiento en sus variables a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas, podemos confirmar que la hipótesis es aceptada por la muestra. Los resultados en cada una de las poblaciones analizadas muestran un porcentaje menor a 0.05 en las variables de la gestión de efectivo es decir existe diferencia significativa entre periodos. En las figuras 25,26 y 27 se observa un resumen de los resultados.

Resumen de resultados agencias captadoras:

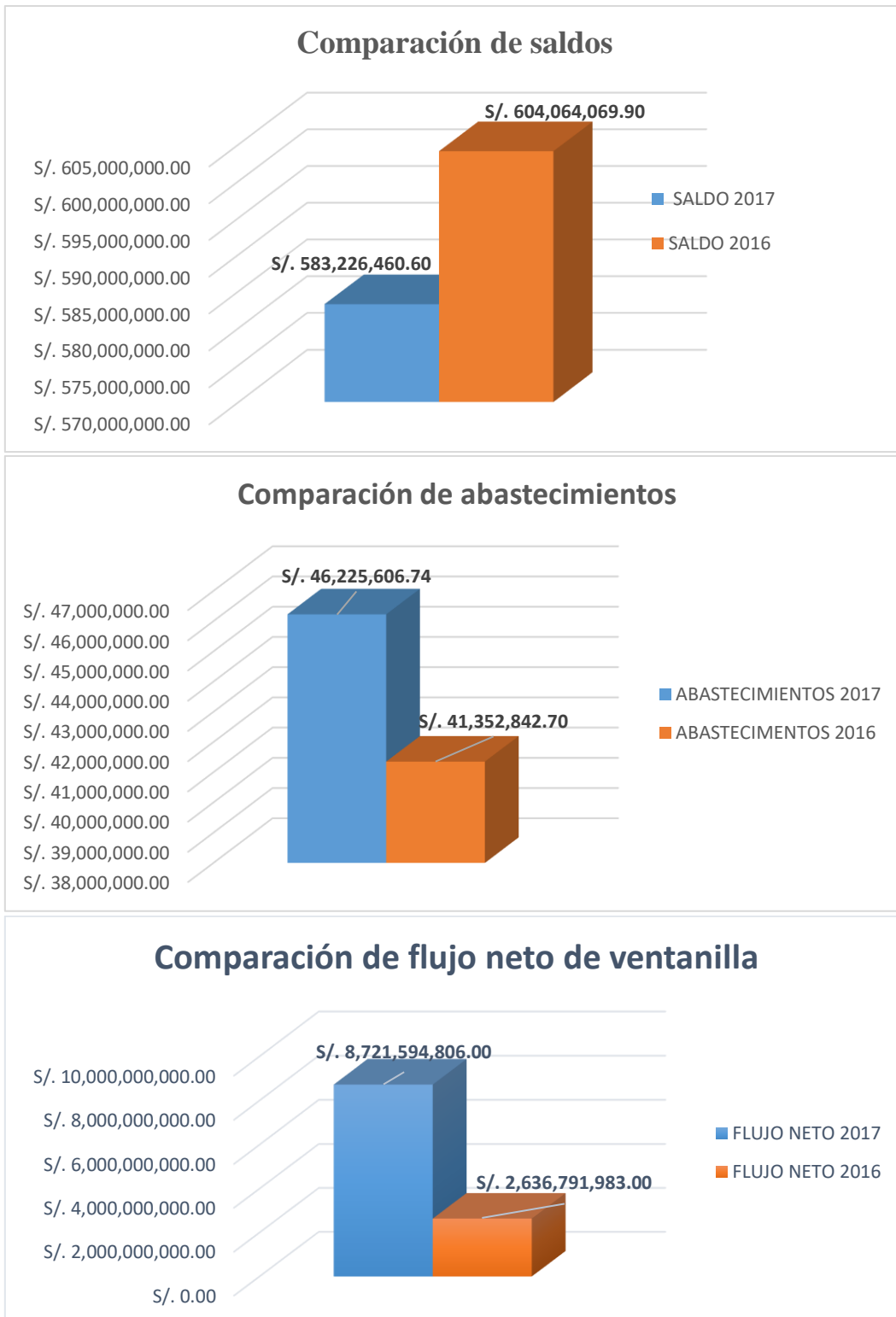


Figura 25. Resumen de resultados agencias captadoras
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Resumen de resultados agencias mixtas:

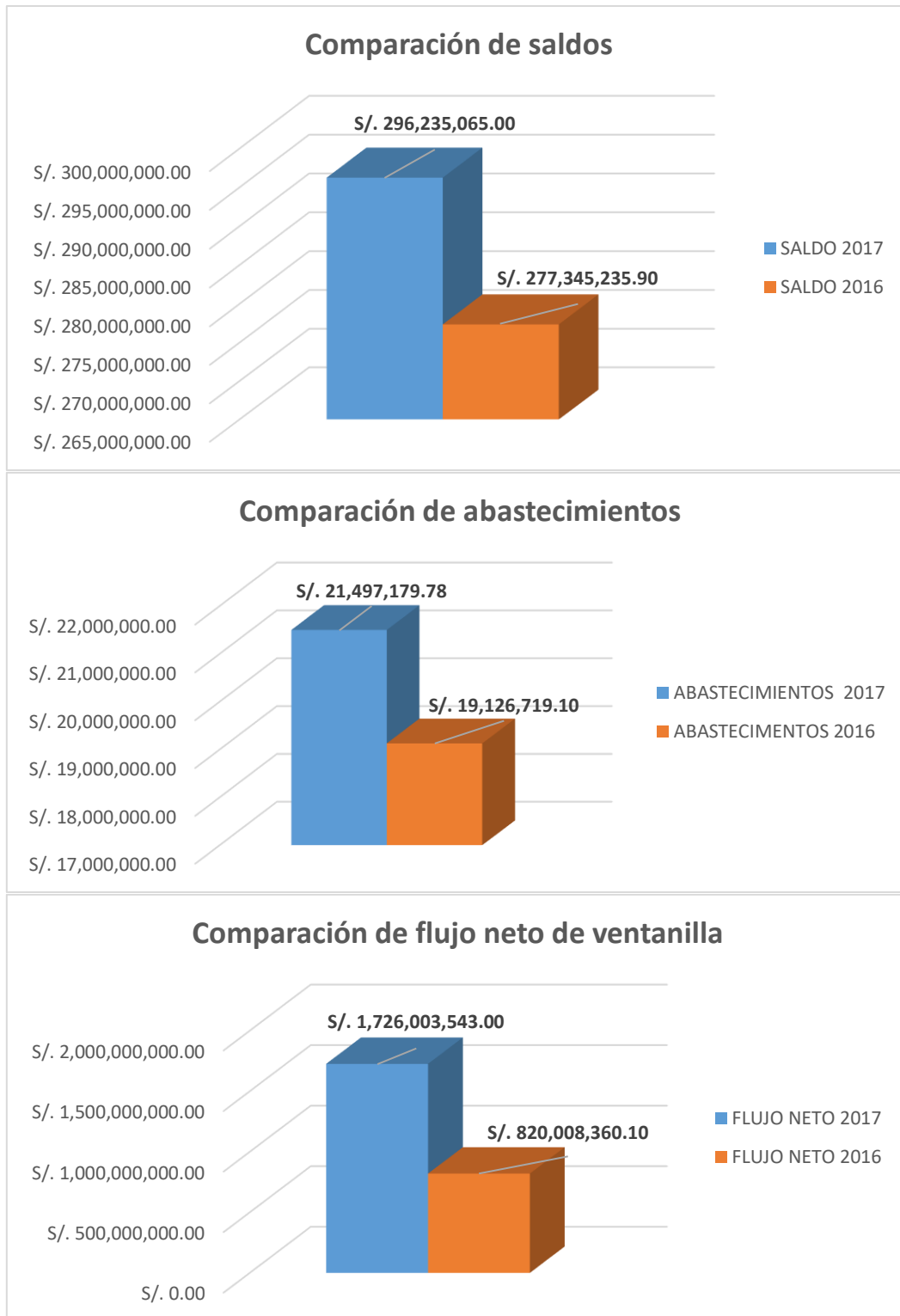


Figura 26. Resumen de resultados agencias mixtas

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Resumen de resultados agencias pagadoras:

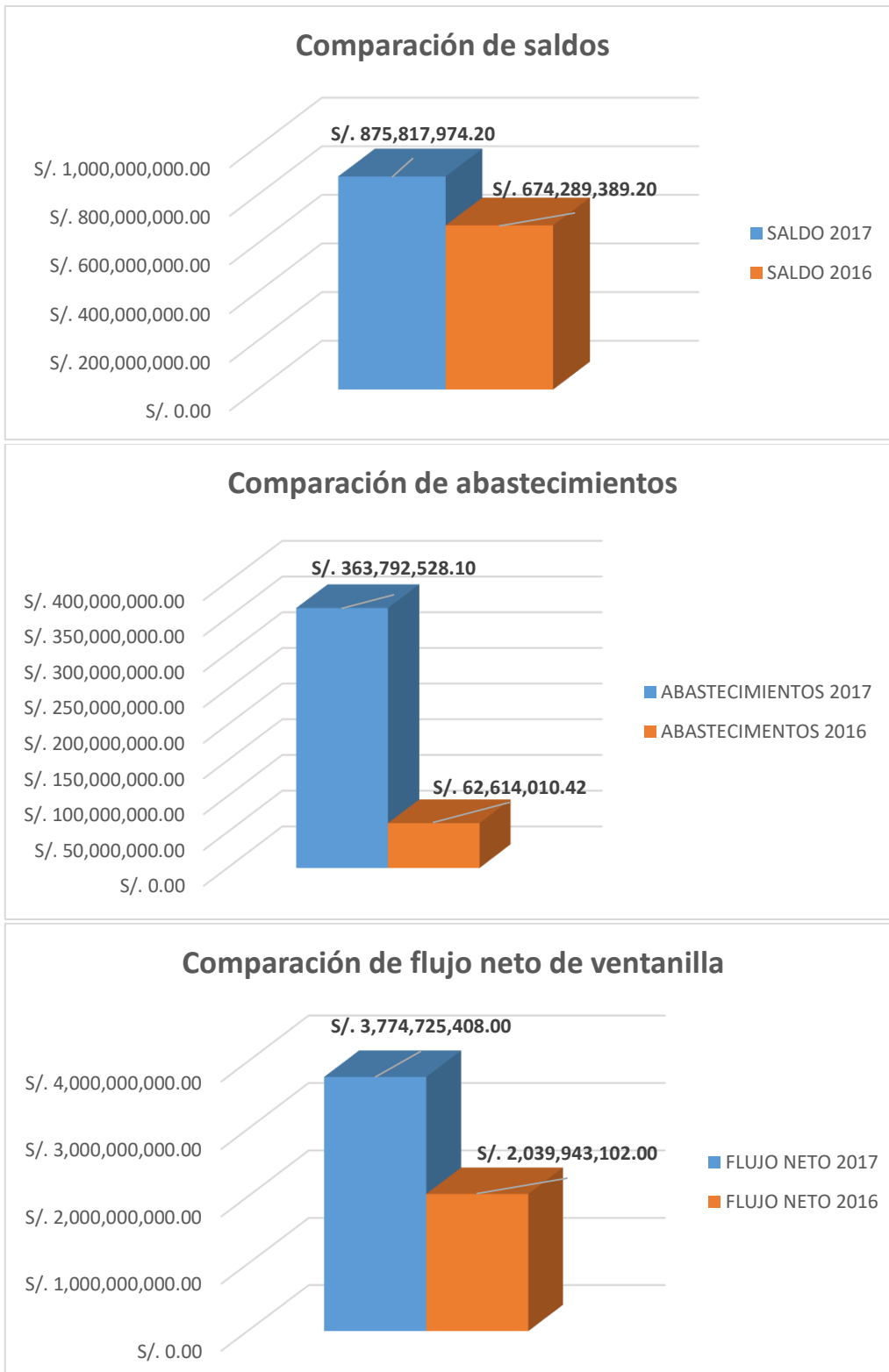


Figura 27. Resumen de resultados agencias pagadoras
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

4.3 Contrastación de hipótesis específica 1

H_0 = La gestión de traslados de efectivo no presenta un cambio de comportamiento significativo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas

H_1 = La gestión de traslados de efectivo presenta un cambio de comportamiento significativo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas

Para realizar la comprobación de nuestra hipótesis se aplicó una prueba de muestras emparejadas a un 95 % de grado de confianza para analizar los traslados de efectivo realizados, dicha prueba fue realizada a cada tipo de agencia existente de acuerdo a la segmentación que aplica el Banco de Crédito del Perú. Dependiendo del resultado, la significancia bilateral “p” Podría ser:

Mayor a 0.05: Se sobreentiende que no existe diferencia significativa entre los periodos analizados, por lo que acepta H_0

Menor a 0.05: Existe diferencia significativa entre los periodos analizados por lo que acepta H_1 .

4.3.1 Resultados agencias captadoras

Tabla 12
Estadísticas de muestras emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas			
	Componentes	Media	N
Par 1	RECOJOS17	299315957.1	89
	RECOJOS16	23373978.51	89
Par 2	COMP.ORIG17	19227168.55	89
	COMP.ORIG16	22108152.47	89
Par 3	ENVIOS17	6217071.01	89
	ENVIOS16	6971334.38	89
Par 4	COMP.DEST17	2042228.76	89
	COMP.DEST16	3291232.71	89

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Tabla 13
Comparación de medias para poblaciones relacionadas

Prueba de muestras emparejadas								
Diferencias emparejadas								
Tipo de traslado	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. Bilateral "p"	
			Inferior	Superior				
Par 1	RECOJOS17 - RECOJOS16	231307416.9	24518537.16	227216538.2	324667419	11.254	88	0
Par 2	COMPENSACIONES ORIGEN17 - COMPENSACIONES ORIGEN16	9147589.544	969642.552	-	4807944.738 -954023.104	-2.971	88	0.004
Par 3	ENVIOS17 - ENVIOS16	2439518.905	258588.487	-1268153.65	-240373.092	-2.917	88	0.004
Par 4	COMPENSACIONES DESTINO17 - COMPENSACIONES DESTINO16	3873940.498	410636.872	-	2065058.437 -432949.451	-3.042	88	0.003

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Los resultados obtenidos en las tablas 13 y 14 permiten determinar lo siguiente:

- Los recojos de efectivo presentaron un incremento ($t(88) = 11.254, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x} = 23373978.51$) y después ($\bar{x} = 299315957.11$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 28

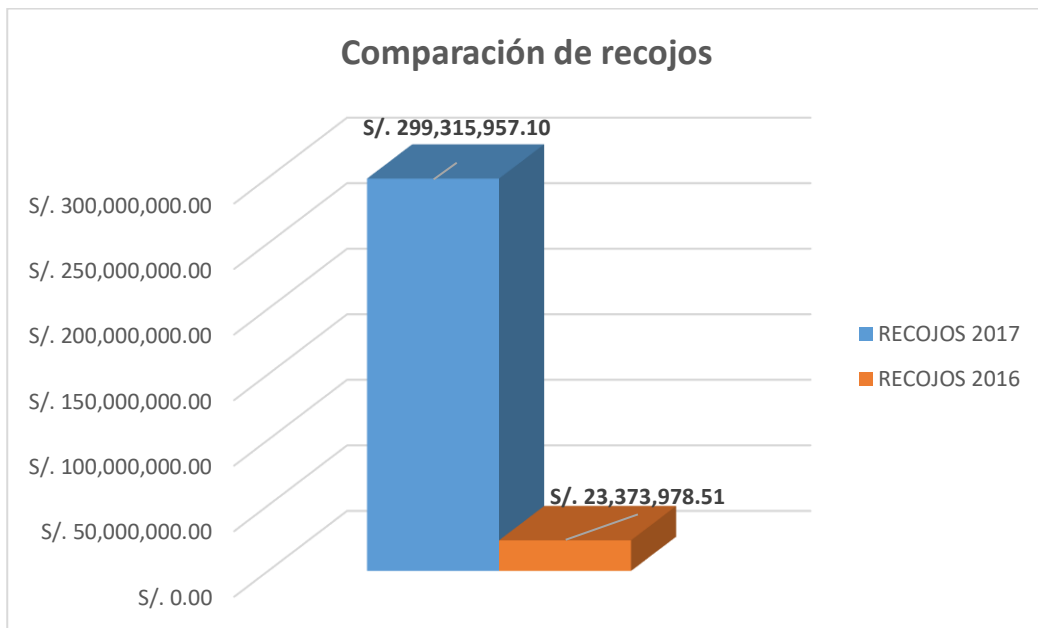


Figura 28. Comparación de recojos en agencias captadoras

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Las compensaciones origen presentaron una disminución ($t(88) = -2.971, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x} = 22108152.47$) y después ($\bar{x} = 19227168.55$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 29

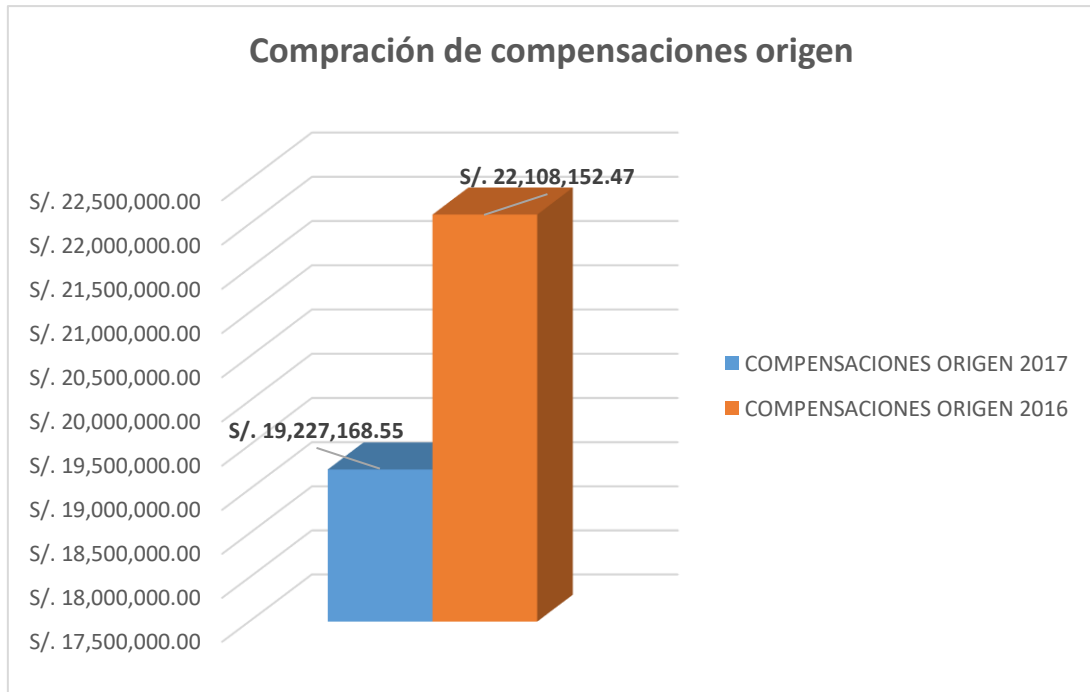


Figura 29. Comparación de compensaciones origen en agencias captadoras
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Los envíos muestran una disminución ($t(88) = -2.917, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{X} = 6971334.38$) y después ($\bar{X} = 6217071.01$) de la eliminación de la comisión. Ver figura 30

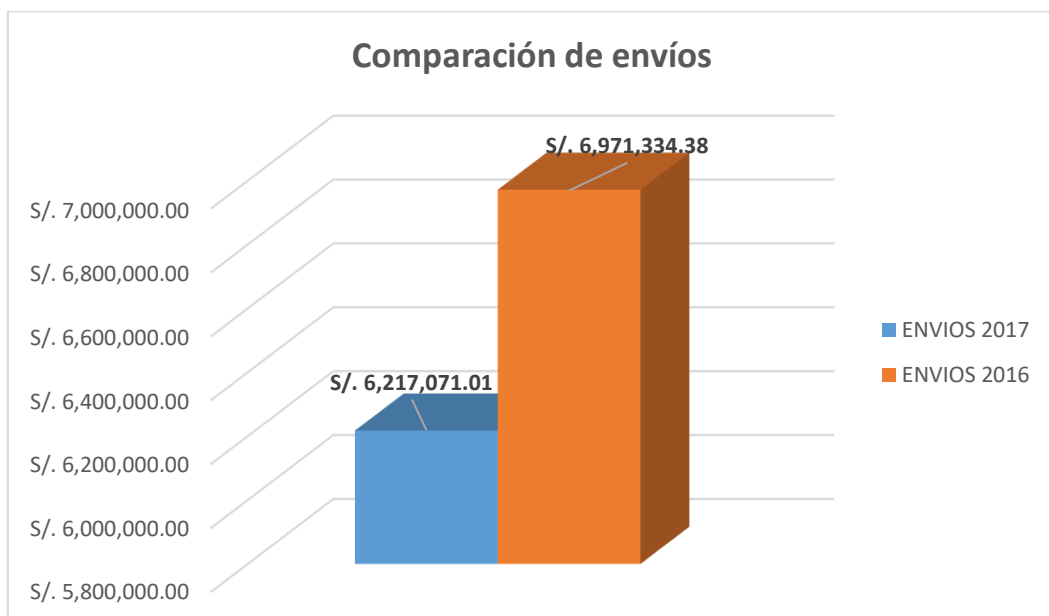


Figura 30. Comparación de envíos
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Las compensaciones destino muestran presentaron una disminución ($t(88) = -3.042, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{X}=3291232.71$) y después ($\bar{X} = 2042228.76$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 31

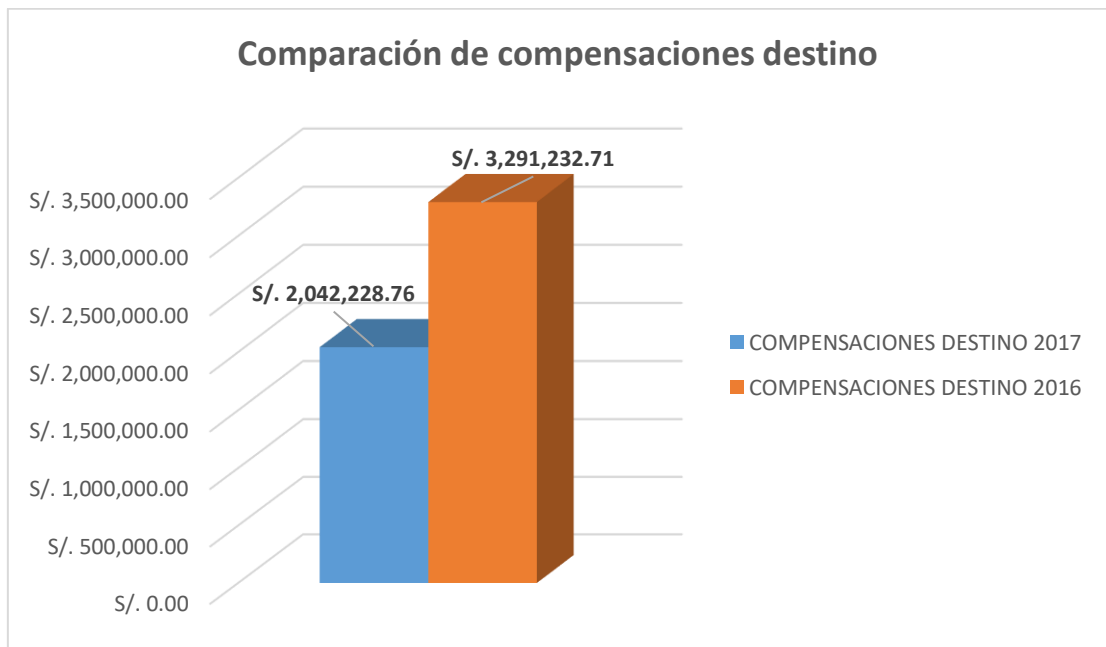


Figura 31. Comparación de compensaciones destino
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Dentro de la gestión de traslados en las agencias captadoras captadoras los recojos presentaron un volumen muy superior a comparación del periodo pasado, esto se explica en los mayores ingresos de efectivo y en los procedimientos operativos del analista ya que las compensaciones origen disminuyeron es decir se remesó mayor efectivo hacia las bóvedas de las transportadoras (impacto en el gasto) que se hubiera podido colocar en otras agencias si se hubiese contado con los recursos necesarios

dentro del análisis. La disminución en los envíos y en las compensaciones destino se justifica en el autoabastecimiento de la agencia a causa del incremento en el flujo neto de ventanilla.

4.3.2 Resultados agencias mixtas

Tabla 14
Estadísticas de muestras emparejadas

Estadísticas de muestras emparejadas			
	Tipo de traslado	Media	N
Par 1	RECOJOS17	2560117.31	89
	RECOJOS16	24995907.36	89
Par 2	COMP.ORIG17	1129824.16	89
	COMP.ORIG16	1690116.63	89
Par 3	ENVIOS17	10925978.71	89
	ENVIOS16	9391784.16	89
Par 4	COMP.DEST17	4238027.08	89
	COMP.DEST16	5584448.2	89

Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Tabla 15
Comparación de medias para poblaciones relacionadas

Prueba de muestras emparejadas								
Diferencias emparejadas								
Tipo de traslado	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. Bilateral "p"	
			Inferior	Superior				
Par 1	RECOJOS17 - RECOJOS16	52858622.52	5603002.781	-	-	-4.004	88	0
Par 2	COMPENSACIONES ORIGEN17 - COMPENSACIONES ORIGEN16	1696268.625	179804.115	-917615.367	-202969.577	-3.116	88	0.002
Par 3	ENVIOS17 - ENVIOS16	4528414.482	480010.975	580273.605	2488115.496	3.196	88	0.002
Par 4	COMPESACIONES DESTINO17 - COMPENSACIONES DESTINO16	3918958.826	415408.805	-	-520883.416	-3.241	88	0.002

Fuente: (Banco de Credito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Los resultados obtenidos en las tablas 15 y 16 permiten determinar de lo siguiente:

- Los recojos de efectivo presentaron un incremento ($t(88) = -4.004$, $p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x} = 24995907.36$) y después ($\bar{x} = 2560117.31$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 32

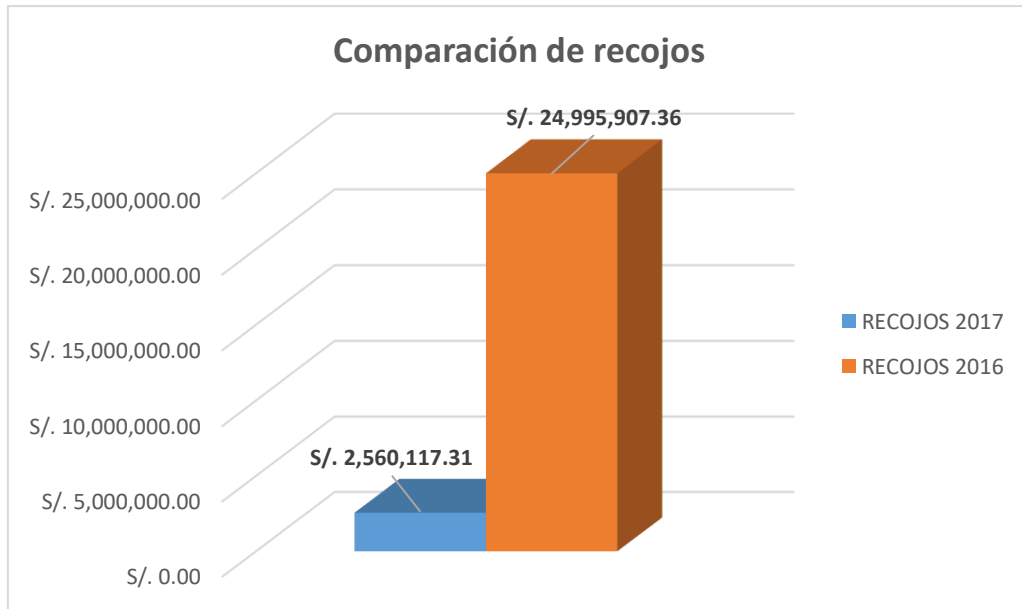


Figura 32. Comparación de recojos
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Las compensaciones origen presentaron una disminución ($t(88) = -3.116$, $p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{X}=1690116.63$) y después ($\bar{X}=1129824.16$) de la eliminación de la comisión. Ver figura 33

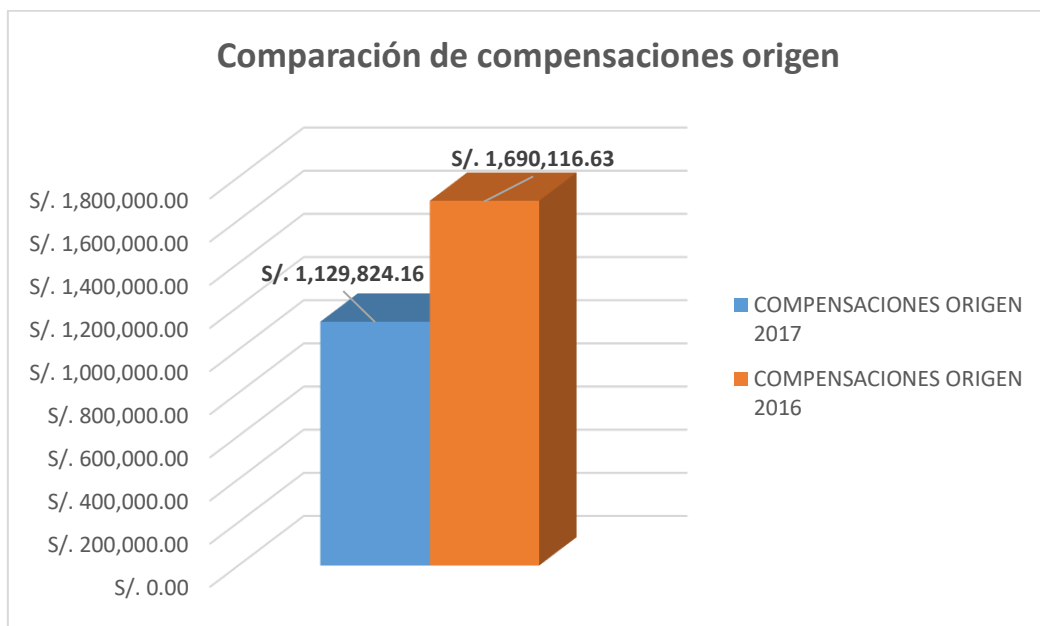


Figura 33. Comparación de compensaciones origen
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Los envíos muestran un incremento ($t(88) = -3.196, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x}=9391784.16$) y después ($\bar{x}=10925978.71$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 34

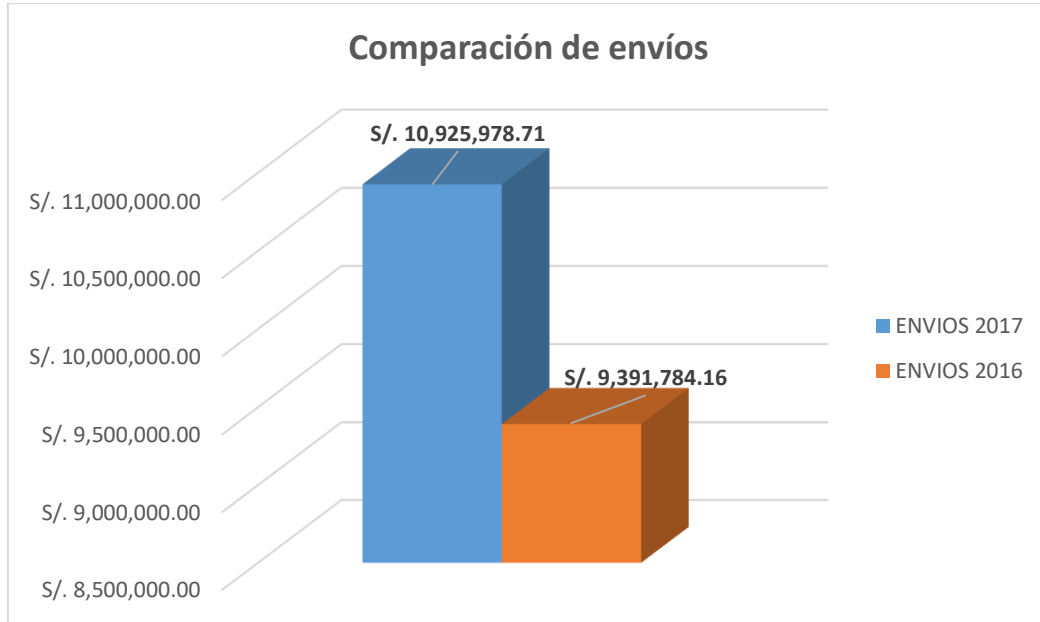


Figura 34. Comparación de envíos
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Las compensaciones destino presentaron una disminución ($t(88) = -3.241, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x}=5584448.20$) y después ($\bar{x} = 4238027.08$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 35

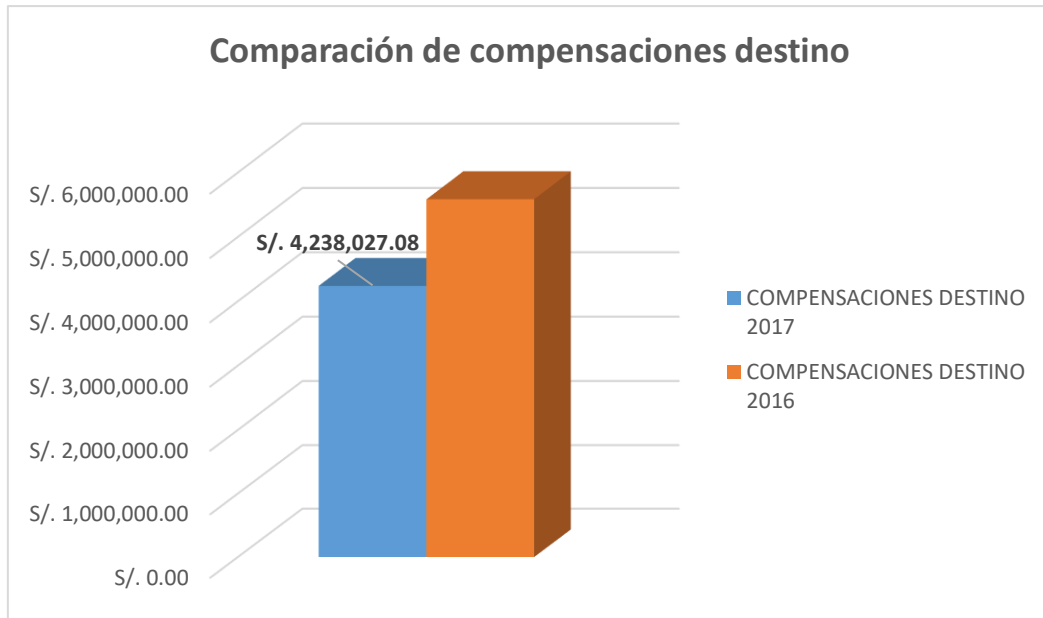


Figura 35. Comparación de compensaciones destino
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Para las agencias mixtas los recojos y envíos presentaron un incremento sin embargo en la contratación de hipótesis general observamos que el flujo neto aumentó es decir el efectivo que ingresó a las agencias fue remesado hacia las bóvedas para posteriormente, de acuerdo la necesidad, ser reenviada a estas siendo una operación ineficiente. Podemos atribuir lo ocurrido a un incorrecto análisis efectuado en la operativa. En cuanto a las compensaciones ambas presentaron disminución que se explica en lo anteriormente mencionado (recojos y envíos aumentaron)

4.3.3 Resultados agencias pagadoras

Tabla 16
Resultados de agencias pagadoras

Estadísticas de muestras emparejadas			
	Tipo de traslado	Media	N
Par 1	RECOJOS17	129707529.2	96
	RECOJOS16	50680657.99	96
Par 2	COMP.ORIG17	11368782.18	96
	COMP.ORIG16	6667353.07	96
Par 3	ENVIOS17	24872792.19	96
	ENVIOS16	28038955	96
Par 4	COMP.DEST17	193558284.4	96
	COMP.DEST16	31997167.24	96

Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Tabla 17
Comparación de medias para poblaciones relacionadas

Prueba de muestras emparejadas								
Diferencias emparejadas								
Tipo de traslado	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. Bilateral "p"	
			Inferior	Superior				
Par 1	RECOJOS17 - RECOJOS16	257873686.7	26319122.94	26776805.97	131276936.4	3.003	95	0.003
Par 2	COMP.ORIG17 - COMP.ORIG16	20334630.61	2075394.546	581249.999	8821608.21	2.265	95	0.026
Par 3	ENVIOS17 - ENVIOS16	10472543.74	1068849.52	-	-1044228.23	-2.962	95	0.004
Par 4	COMP.DEST17 - COMP.DEST16	690833289	70507877.31	21585283.01	301536951.4	2.291	95	0.024

Fuente: (Banco de Crédito del Perú, 2016)

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Nota: Los números "17" y "16" en las variables hacen referencia al periodo analizado, siendo "17" posterior a la eliminación de la comisión y "16" anterior a la misma.

Los resultados obtenidos en las tablas 17 y 18 permiten determinar lo siguiente:

- Los recojos de efectivo presentaron un incremento ($t(95) = 3.003, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x} = 50680657.99$) y después ($\bar{x} = 129707529.18$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 36

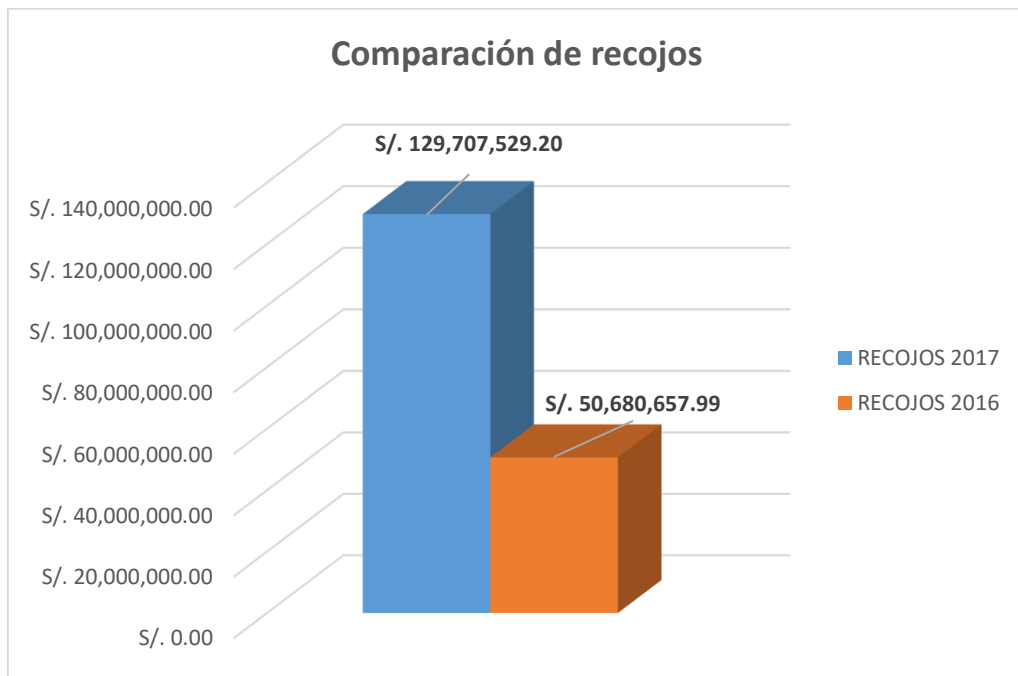


Figura 36. Comparación de recojos
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Las compensaciones origen presentaron un incremento ($t(95) = 2.265, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x} = 6667353.07$) y después ($\bar{x} = 11368782.18$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 37

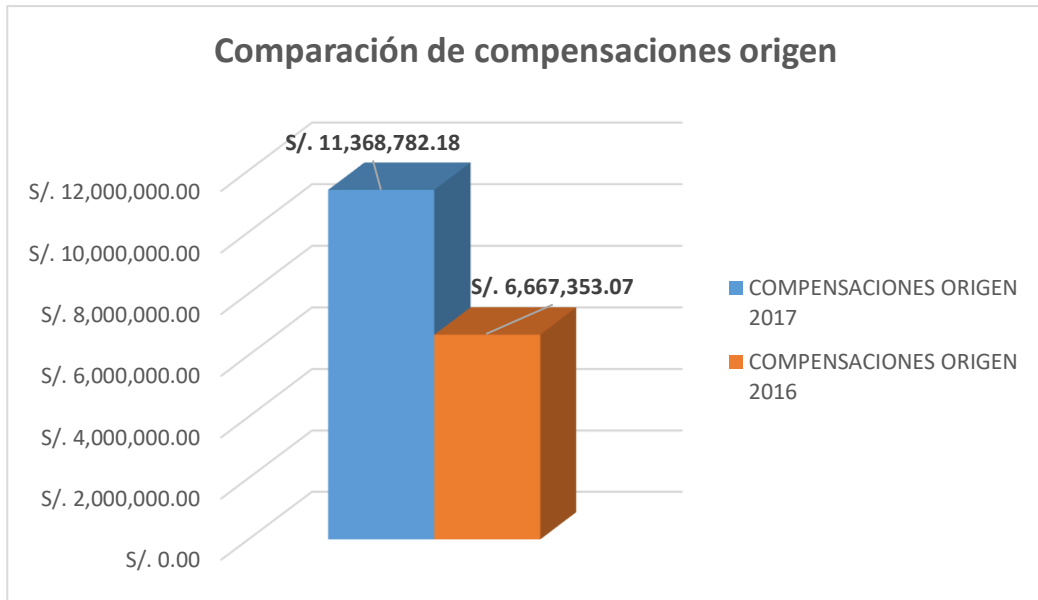


Figura 37. Comparación de compensaciones origen
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Los envíos presentan una disminución ($t(95) = -2.962, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x}=28038955.00$) y después ($\bar{x}=24872792.19$) de la eliminación de la comisión, Ver figura 38



Figura 38. Comparación de envíos
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

- Las compensaciones destino presentaron una disminución ($t(95) = 2.291, p < 0.05$) entre las mediciones efectuadas antes ($\bar{x}=31997167.24$) y después ($\bar{x} = 193558284.43$) de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Véase figura 39

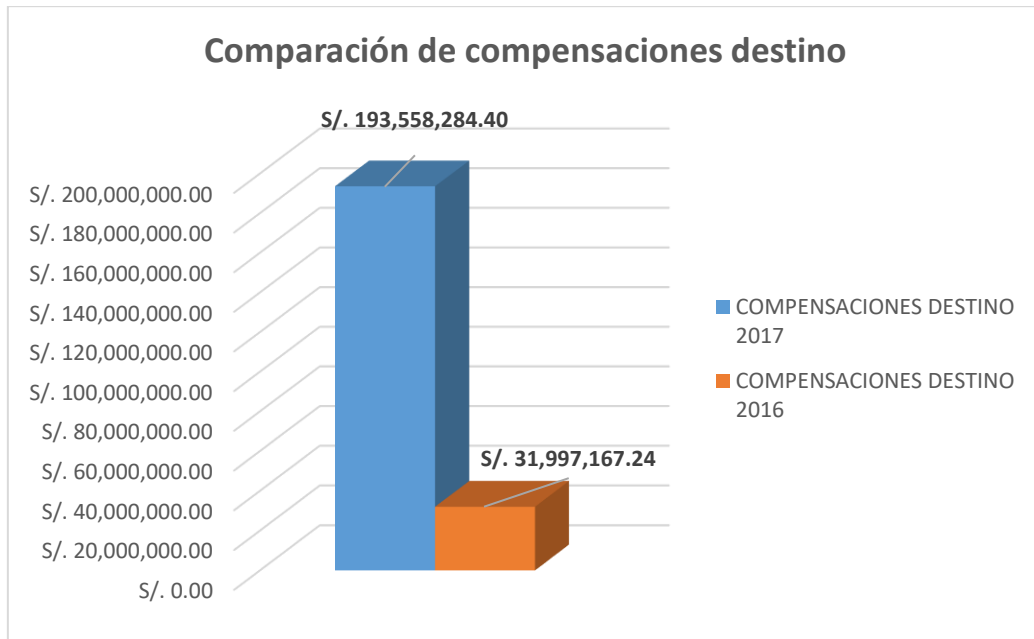


Figura 39. Comparación de compensaciones destino

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

En relación a las agencias pagadoras podemos apreciar que se generó un autoabastecimiento a causa del aumento en flujo neto es decir al haber mayor efectivo circulante se les envió menos efectivo hacia las agencias (envíos y compensaciones destino) y se incrementaron los recojos y compensaciones destino, siendo éste último superior. En las figuras 40,41 y 42 se observan los resultados de manera resumida.

4.3.4 Resultado general

Al responder la hipótesis sobre si la gestión de traslados de efectivo presenta un cambio de comportamiento significativo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Los resultados en cada una de las poblaciones

analizadas muestran un porcentaje menor a 0.05 en todos los tipos de traslados de efectivo es decir existe diferencia significativa.

Resumen de resultados agencias captadoras:

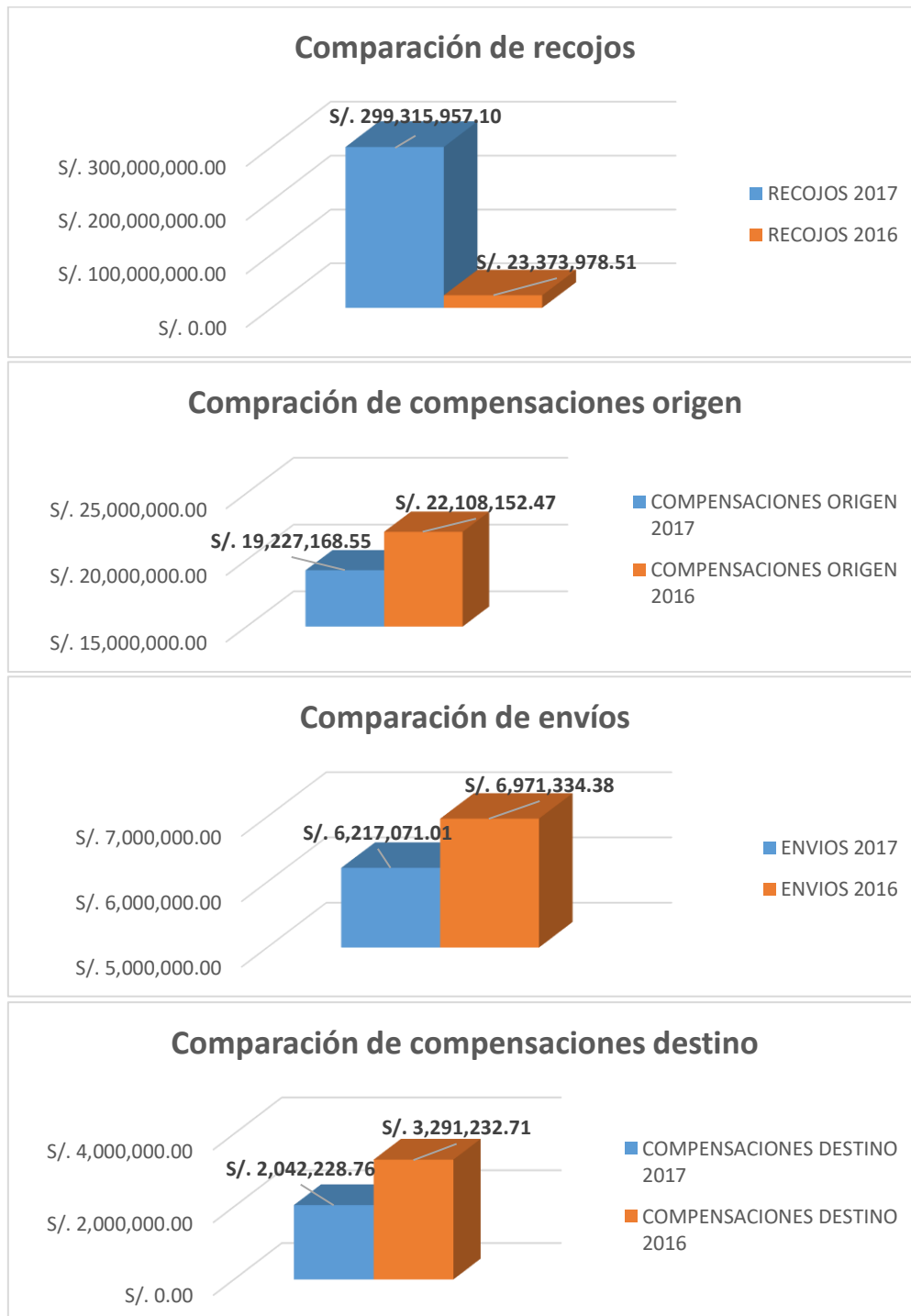


Figura 40. Resumen de resultados agencias captadoras
Fuente: Banco de Crédito del Perú
Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Resumen de resultados agencias mixtas:

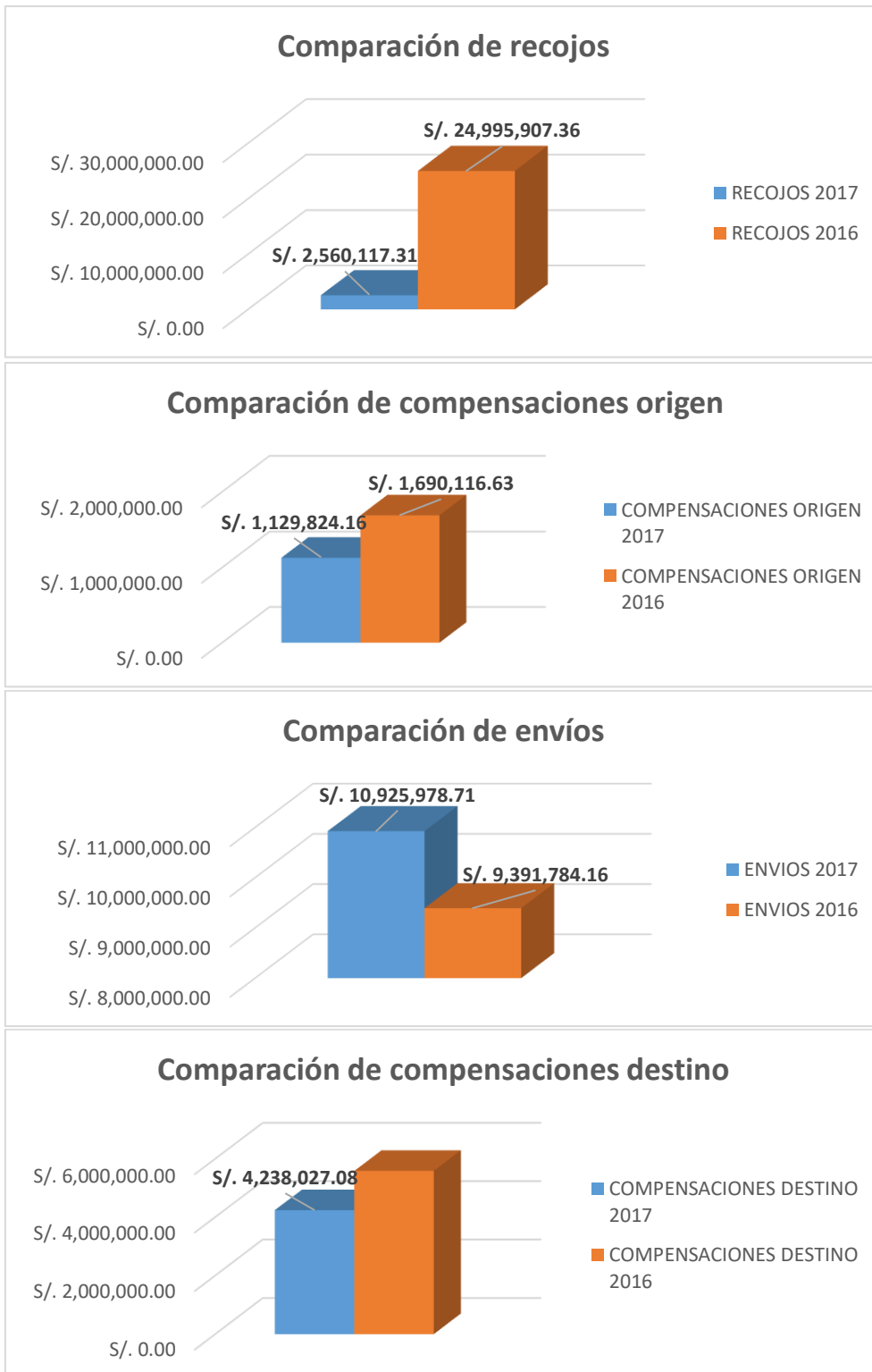


Figura 41. Resumen de resultados agencias mixtas

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

Resumen de resultados agencias pagadoras:

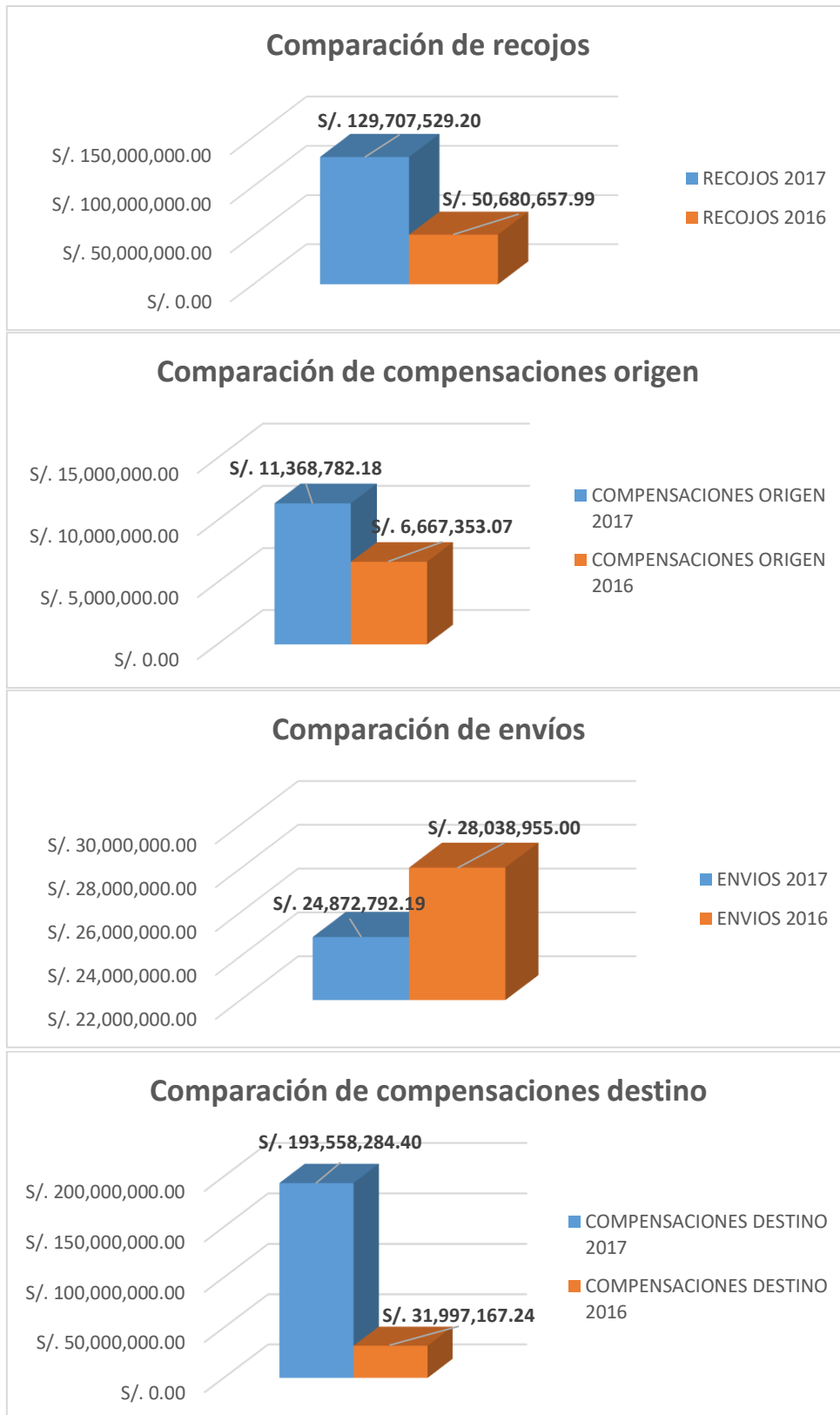


Figura 42. Resumen de resultados agencias pagadoras

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Elaborado: Augusto Lazo Floríndez

4.4 Contrastación de hipótesis específica 2

H₀= Los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo no presentan un incremento en su complejidad a consecuencia de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.

H₁= Los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo presentan un incremento en su complejidad a consecuencia de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.

Para probar esta hipótesis, se planteó un cuestionario de 14 preguntas, en dicho cuestionario se plantearon afirmaciones correspondientes al impacto en los procedimientos operativos a partir de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Las preguntas fueron segmentadas de acuerdo a las dimensiones de los procedimientos que ejecutan los analistas y las alternativas fueron consignadas como se mencionó anteriormente en una escala Likert del 1 al 5 siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”

4.4.1 Diagnóstico

Se plantearon 5 preguntas (P.1- P.5) respecto a esta dimensión encontrándose los siguientes resultados

Tabla 18
Resultados de encuestas

Preguntas	Bottom to box	Top to box
1 ¿El tiempo que se emplea en cargar la información de las agencias ha aumentado desde la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas?	0%	100%
2 ¿Existe mayor complejidad en construir el archivo de análisis desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	0%	80%
3 ¿Existe aumento en la captación de efectivo de las agencias, desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	0%	80%
4 ¿El número de agencias que presentan aumento en la captación se encuentran en un rango de 5% - 50 % de su parque de agencias?	20%	80%
5 ¿El número de agencias que presentan aumento en la captación se encuentran en un rango de 51% - 100 % de su parque de agencias?	80%	20%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

Respecto a la gestión de diagnóstico podemos afirmar que a partir de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas:

El 100 % de la muestra está a favor de que el tiempo que se emplea en cargar la información de las agencias se ha incrementado, esto se justifica en que la plataforma de gestión de efectivo al presentar mayor variabilidad emite los archivos con retraso.

El 80 % concuerda que existe mayor complejidad en construir el archivo de análisis, al existir un cambio considerable en las variables, no es confiable referenciarse de la información del periodo anterior. Se requiere un seguimiento exhaustivo para cada agencia.

El **80 %** de la muestra está a favor con la afirmación de que existe aumento en la captación de billetes de baja denominación y monedas, este resultado se explica en el incremento del flujo neto de ventanilla de las agencias anteriormente mencionado.

En cuanto al número de agencias que presentaron aumento en la captación tenemos que el **80%** de la muestra concuerda con que el número se encuentra en el rango del 5-50 %, el **20 %** no está de acuerdo es decir consideran que no existen agencias o el rango es superior. Dicha disyuntiva se resuelve con la resolución de la pregunta 5 donde el **20%** confirmó que el rango de agencias con aumento fue 51-100%. Podemos inferir que en un analista se concentra la cantidad por lo que la distribución de las mismas no fue dada correctamente generando una inequidad en las cargas laborales.

4.4.2 Gestión de agencias

Se plantearon 4 preguntas (P.6- P.9) respecto a esta dimensión encontrándose los siguientes resultados

Tabla 19
Resultados de encuestas

Preguntas	Bottom to box	Top to box
6 ¿La cantidad de instrucciones (por parte del analista) hacia las agencias, se ha incrementado a partir de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas?	0%	100%
7 ¿La cantidad de solicitudes (por parte de las agencias) hacia los analistas se ha incrementado desde la eliminación de la comisión de conteo billetes de baja denominación y monedas?	0%	100%
8 ¿La interacción entre la agencia y su analista a cargo se ha vuelto más recurrente a partir de la eliminación de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	0%	80%
9 ¿La cantidad de reclamos/quejas/sugerencias provenientes de las agencias hacia SEV ha incrementado a partir de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	0%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

El **100 %** de la muestra está a favor de que la cantidad de instrucciones de recojo hacia las agencias se ha incrementado, esto se justifica principalmente en los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis específica 1.

El **100 %** está a favor de que la cantidad de solicitudes hacia los analistas se ha incrementado lo cual se explica en que al presentarse mayores flujos en las agencias implica mayor carga operativa y riesgo para las mismas

El **80 %** está de acuerdo con la afirmación de que la interacción entre la agencia y su analista a cargo se ha vuelto más recurrente y el **100 %** afirma que la cantidad de reclamos/quejas/sugerencias provenientes de las agencias hacia SEV incrementó. Dichos resultados tienen su sustento en el incremento de la gestión de movimiento ya que existe mayor comunicación y susceptibilidad a los errores en la gestión.

4.4.3 Gestión de transportadora

Se plantearon 5 preguntas (P.10- P.14) respecto a esta dimensión encontrándose los siguientes resultados. Ver tabla 20

Tabla 20
Resultados de encuestas

Preguntas	Bottom to box	Top to box
1 ¿La cantidad de instrucciones enviadas hacia las transportadoras han 0 aumentado desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	0%	100%
1 ¿La interacción transportadora y analista ha aumentado desde la 1 eliminación de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	20%	60%
1 ¿Se han presentado inconvenientes en la operativa de las 2 transportadoras desde la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas?	0%	80%
1 ¿La cantidad de reclamos/quejas/sugerencias hacia las 3 transportadoras ha incrementado desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	20%	60%
1 ¿Las transportadoras brindan un servicio eficiente respecto al traslado 4 de billetes de baja denominación y monedas?	20%	80%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Augusto Lazo Florindez

El **100 %** de la muestra concuerda en que la cantidad de instrucciones enviadas hacia las transportadoras han aumentado, esto se explica en la gestión de movimiento de efectivo.

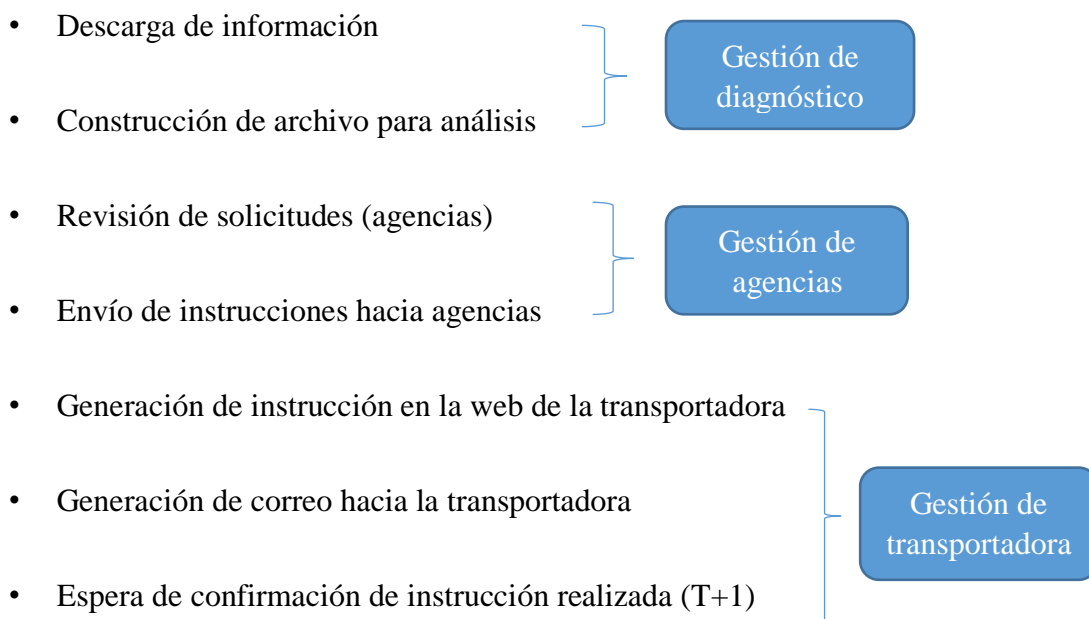
El **60 %** está a favor con la afirmación “La interacción transportadora y analista ha aumentado desde la eliminación de conteo de billetes de baja denominación y monedas” mientras que un **20 %** no está de acuerdo, esto se explica en que no todos los analistas tienen el mismo tipo de comunicación con los gestores de las empresas transportadoras.

El **80%** de la muestra concuerda en que se han presentado inconvenientes en la operativa de las transportadoras sin embargo el mismo porcentaje considera que si brindan un servicio eficiente por lo que podemos inferir se presentaron problemas menores. El **60%** está a favor de que la cantidad de reclamos/quejas/sugerencias hacia las transportadoras ha incrementado desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas y **20 %** no es decir no toda la muestra presentó reclamos de los problemas presentados.

4.4.4 Resultado general de procedimientos operativos

Al responder la hipótesis sobre si los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo presentan un incremento en su complejidad a consecuencia de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas, las respuestas obtenidas en el cuestionario planteado permiten confirmar que la hipótesis es aceptada por la muestra.

Los procedimientos impactados fueron:



CONCLUSIONES

Al analizar los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos la hipótesis general es aceptada es decir las variables de la gestión de efectivo de las agencias bancarias presentaron un cambio de comportamiento significativo a raíz de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. Todas las variables se incrementaron significativamente a excepción de los saldos en las agencias captadoras (diminución significativa) lo cual se le atribuye a que la gestión de traslado en dicha población presentó un comportamiento orientado hacia las salidas.

2. La primera hipótesis específica es confirmada, es decir la gestión de traslados de efectivo presenta un cambio de comportamiento significativo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. En la clasificación captadoras los recojos presentaron incremento y las compensaciones origen disminuyeron es decir el efectivo se dirigió en mayor medida hacia la bóveda de la transportadora (poca eficiencia) mientras que los envíos y compensaciones destino disminuyeron al incrementarse el flujo neto de ventanilla. Las agencias mixtas presentaron incremento tanto en recojos como envíos y disminución en los 2 tipos de compensaciones gestionándose en mayor medida hacia y desde la bóveda de la transportadora lo cual responde a una gestión poco eficiente. Para las agencias pagadoras las salidas (recojos, compensaciones origen) aumentaron mientras que los ingresos (envíos, compensaciones destino) disminuyeron, esto responde a un flujo de autoabastecimiento eficiente ante el incremento en el flujo neto de ventanilla.

3. La segunda hipótesis específica es confirmada es decir los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo presentan un incremento en su complejidad a consecuencia de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas. De acuerdo a los resultados obtenidos la gestión del diagnóstico se vio impactada ante una mayor complejidad e inversión de tiempo tanto para cargar como para construir los archivos. La gestión de agencias se vio impactada ante el incremento de las solicitudes hacia y desde las agencias, volviendo más recurrente la interacción entre el analista y la agencia a su cargo. En relación a la gestión transportadora se presentaron mayores cantidades de instrucciones generadas desde la web y los correos electrónicos

RECOMENDACIONES

Al encontrar efectivamente que existe un cambio de comportamiento significativo en las variables de la gestión del efectivo de las agencias se recomienda:

1. Ante el riesgo operativo que representa el cambio de comportamiento en las variables, se implemente un manual de gestión donde se integren de manera interactiva y amigable los lineamientos de políticas internas y funciones, esto permitirá tomar decisiones asertivas que garanticen la estabilidad operativa en el proceso. Adicionalmente la implementación de un sistema de alertas que notifique el porcentaje de desviación de las variables entre periodos y la inclusión de gráficos dinámicos, permitirá tener mayor control en el proceso y ejecutar un análisis más simple. Se recomienda se integre el proceso de cajeros automáticos en la gestión de agencias, esto permitirá quitar la dependencia entre equipos maximizando el tiempo y eficiencia.

A nivel de sector bancario se recomienda que se efectúen reuniones periódicas entre los bancos que conforman la ASBANC a fin de adoptar medidas colectivas que permitan mitigar el impacto de los cambios en las regulaciones. A nivel cliente se propone que el BCP adopte un sistema de medición (encuesta, focus group) a fin de evaluar la satisfacción ante la disponibilidad y transaccionabilidad del efectivo en las agencias y cajeros así como implementar servicios innovadores que ayuden a reducir el uso del dinero físico.

2. Establecer para la gerencia, un sistema de seguimiento en tiempo real donde se integren los traslados realizados por los analistas y la eficiencia de los mismos, esto permitirá la detección de oportunidades de mejora en un tiempo menor al que el actualmente se viene realizando. Se recomienda realizar reuniones constantes que permitirán la retransmisión

de la información de los líderes hacia sus equipos sobre los resultados obtenidos en la gestión de traslados.

3. Se recomienda implementar mediante el uso de innovaciones tecnológicas, la automatización de procedimientos operativos, dicha propuesta eliminará pasos innecesarios que ayudarán a reducir el riesgo y maximizar la eficiencia en el análisis. De acuerdo a la información recabada, para el análisis de las agencias se utiliza la herramienta Excel que se alimenta con información de la plataforma contratada, ante esto se recomienda implementar un aplicativo tecnológico que permita mostrar de manera interactiva y en tiempo real toda la información referente al análisis de una agencia por lo que cada analista ya no tendría que cargar ni construir su propio archivo.

Se propone establecer planes de contingencia que garanticen la continuidad operacional ante el ausentismo de personal o caídas de sistema que impacten en la satisfacción de agencias, así mismo la participación activa de analistas en los comités de agencias permitirá fomentar la empatía hacia estas y fortalecer las relaciones entre estos en busca de una sinergia. Se recomienda que la encuesta sobre satisfacción cliente que es enviada hacia las agencias de manera semestral sea modificada por un formato amigable y simple adicionalmente de aumentar su frecuencia (1 vez al mes)

Las iniciativas de mejora referentes a la implementación de innovaciones tecnológicas y planes de contingencia se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la propia organización, la cual se encuentra en plena transformación digital en busca de ser una organización más ágil y eficiente a través de la tecnología, adicionalmente el enfoque centrado en el cliente es cada vez más importante y juega un rol fundamental en esta transformación.

En cuanto a la gestión transportadora la retroalimentación con ellos, a través de reuniones donde se encuentren incluidos los analistas, es muy importante para trabajar de manera eficiente. Finalmente se recomienda la revisión periódica de los contratos para contar con inputs que ayudarán en una próxima negociación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

- Alzórriz, P. M. (2016). *Gestión financiera*. Madrid: MACMILLAN.
- Argentina, B. C. (Diciembre de 2010). La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina.
- ASBANC, Departamento de estudios económicos. (1 de Julio de 2015). *Comisiones bancarias*. Obtenido de Asbanc: www.asbanc.com.pe
- Banco de Crédito del Perú. (s.f.). *Enciclopedia BCP*. Obtenido de <https://enciclopediabcp.lima.bcp.com.pe>
- Bautista, D. A. (2017). Riesgos financieros. *Actualidad Empresarial*, 2.
- BCP, S. d. (Setiembre de 2018). Lima, Perú.
- Becerra, O. D. (2016). *El Estado de Flujos de Efectivo y una administración*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Demestre, Á. (2006). *Decisiones financieras: Una necesidad empresarial*. Publicentro.
- Fuentes, I. (2010). EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS COMISIONES POR SERVICIOS BANCARIOS. *Boletín económico, Banco de España*. Obtenido de Banco de .
- Gerencia de gestión de efectivo, B. d. (2016). *Metodología para la Gestión de Remesas agencias lima*. Lima.
- Gestión de Operaciones. (2018). *Gestión de operaciones.net*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net>
- González, A. R., & Garayburu de la Fuente, N. (Octubre de 2014). *La gestión del riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio*. Obtenido de Cofin Habana: <http://cofinhabana.fcf.uh.cu>
- Indecopi. (2017). www.indecopi.gob.pe.
- INPROUS LOGISTICS, S.L. (s.f.). *Inprou*. Obtenido de <http://www.inprou.com>
- Jahiro, D. R., & Lizeth, P. P. (2016). *Modificación en el proceso de abastecimiento de cajeros automáticos en una oficina bancaria que impacta en la reducción de gastos*. Lima.
- JPMorgan Chase Bank N.A., S. B. (s.f.). <https://www.jpmorgan.com>. Obtenido de <https://www.jpmorgan.com>.
- López, D. P. (2009). *Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones*. Dirección de Estudios y Análisis Financiero Superintendencia de Bancos y Instituciones de Chile. Obtenido de <https://sbif.cl>.
- Nicolás Rodríguez, Jesús Reyes, María Estela Alcántar, Ana María Prieto, Guillermo Perez, Igor Rivera, . . . Gibrán Rivera. (2011). *Administración Integral hacia un enfoque de procesos*. Grupo editorial Patria.

Nicolás Rodríguez, Jesús Reyes, María Estela Alcántar, Ana María Prieto, Guillermo Pérez, Igor Rivera, . . . Gibrán Rivera. (2011). *Administración Integral hacia un enfoque de procesos*. Grupo editorial Patria.

Querol, T. A. (2011). *Optimización del manejo del efectivo en las sucursales bancarias*.

Reyes, J. C. (20 de Enero de 2017). Asbanc: "Solo 5 de los 16 bancos cobraban por conteo de billetes y monedas". *Diario GESTIÓN*.

Roman, K. R. (Octubre de 2012). *aempresarial*. Obtenido de <http://aempresarial.com>

SBS. (16 de Noviembre de 2017). www.sbs.gob.pe/.

GLOSARIO

Gestión del efectivo: Proceso de gestionar los ingresos y egresos de efectivo

Gestión de movimiento de efectivo: Gestión de traslado de efectivo

Gestión operativa: Conjunto de tareas y procesos

Agencias bancarias: Oficinas de un determinado banco

Comisión: Cobro por contraprestación de un servicio adicional

SBS: Acrónimo de Superintendencia de Banca y Seguros y AFP

Plataforma: Aplicativo de gestión

Tipo buffet: Se cobra un precio fijo sin importar la cantidad consumida.

ASBANC: Acrónimo de Asociación de Bancos del Perú

Pasivo financiero: Producto financiero donde la entidad paga una tasa de interés.

Membresía: Comisión bancaria relacionada a poseer una tarjeta de crédito.

Póliza endosada: Documento contractual transferido hacia un tercero.

ATM: Automated teller machine (Cajero automático)

Cuentas corrientes: Cuenta perteneciente a una persona jurídica.

Riesgo: Posibilidad de que se produzca una pérdida.

Riego operacional: Riesgo de pérdidas ocasionadas por deficiencia en los procedimientos internos.

Fraudes: Robos o hurtos a través del engaño

Operaciones de pasivo: Operaciones donde se capta efectivo a cambio del pago de una tasa de interés

Operaciones de activo: Operaciones de préstamo de efectivo a cambio del cobro una tasa de interés

Operaciones neutras: Operaciones de prestación de servicios a cambio de cobro de comisiones

Recojo: Trasladar efectivo desde una agencia hacia la bóveda.

Envío: Trasladar efectivo desde la bóveda hacia una agencia.

Compensación: Trasladar efectivo desde una agencia hacia otra.

Saldo remanente: Monto de efectivo que se retira del cajero al momento de ser abastecido ya que se introducen cargas nuevas

BCP: Banco de Crédito del Perú

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	METODO
¿Cómo el proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias se ve impactado a raíz de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	Determinar cómo el proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias se ve impactado a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas.	El proceso de gestionar el efectivo de las agencias bancarias presenta un cambio de comportamiento en sus variables a raíz de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas.	<p>Metodología: No experimental</p> <p>Tipo: Descriptivo</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Población: Agencias BCP Lima metropolitana / Analistas de la gerencia de servicios de efectivo, área de operaciones BCP</p>
Problema Especifico	Objetivo Especifico	Hipótesis Específicos	
¿De qué manera la gestión de traslados de efectivo de las agencias bancarias se ve impactada ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?	Analizar el impacto en la gestión de traslados de efectivo de las agencias bancarias ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas	La gestión de traslados de efectivo presenta un cambio de comportamiento significativo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas	<p>Muestra: Toda la población de agencias BCP Lima metropolitana (274) / Analistas de servicios de efectivo en canales que vean el proceso de agencias Lima metropolitana</p> <p>Técnica de recolección de datos: Revisión documental /Encuestas</p> <p>Técnica de procesamiento de datos: SPSS/Excel</p>

<p>¿De qué manera los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo se ven impactados ante la eliminación de la comisión conteo de billetes de baja denominación y monedas?</p>	<p>Analizar el impacto en los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo ante la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.</p>	<p>Los procedimientos operativos de los analistas de gestión del efectivo presentan un incremento en su complejidad a consecuencia de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.</p>	
--	---	---	--

Anexo 2: Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO
Eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas.	Acontecimiento de eliminación de la comisión aplicada a los clientes y usuarios que depositen o paguen en las agencias con cantidades de billetes de baja denominación y monedas superiores a las delimitadas por el banco.	Eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas	Cobro de comisiones	Resolución SBS 274-2017	Periodo 2017	Observación
Proceso de gestión el efectivo de las agencias bancarias.	Proceso de gestionar el efectivo de una agencia bancaria a través de la información como herramienta de	Gestión de variables del efectivo (Saldo de agencia, cargas de abastecimientos	Saldo meta de agencias	Saldos de bóvedas de agencias en soles	Períodos 2016-2017	Revisión Documental
			Porcentaje de abastecimientos óptimos	Información de abastecimiento en soles de cajeros automáticos.	Períodos 2016-2017	

	gestión, el cual está a cargo de colaboradores del área correspondiente que realizan procedimientos propios de sus funciones.	cajeros, Flujo neto de ventanilla)	Porcentaje de efectividad del pronóstico de flujo neto de ventanilla	de del del de	Información de flujo neto de ventanilla en soles	Períodos 2016-2017	
		Gestión de traslados de efectivo	Cantidad de traslados eficientes	de	Traslados realizados en soles	Períodos 2016-2017	
		Procedimientos operativos (propios del rol de analista de gestión del efectivo)	Planilla de desempeño	de	1	Likert 5	
	2						
	3						
	4						
	5						
	Encuesta de satisfacción de agencias (indicador de gestión)		de	6	Likert 5		
			7				
			8				
			9				
	Cantidad de reclamos generados		de	11	Likert 5		
			12				
			13				
		14					
15							

Encuestas

Anexo 3: Encuesta

La eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas y su impacto en la gestión de las agencias bancarias, 2017

En enero del año 2017 la SBS mediante resolución 274-2017 decidió eliminar la comisión de conteo de billetes de baja y monedas que se venía aplicando en algunas en las agencias, la presente encuesta ayudará a medir el impacto en cuánto a la operativa de la gestión del efectivo.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en el área de gestión de efectivo , se presenta a continuación una escala para ayudarle a responder donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”

Marca con (X) tu respuesta de acuerdo a tu opinión.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1	¿El tiempo que se emplea en cargar la información de las agencias ha aumentado desde la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas?					
2	¿Existe mayor complejidad en construir el archivo de análisis de desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?					
3	¿Existe un aumento en la captación de billetes y monedas, desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?					
4	¿El número de agencias que presentan aumento en la captación se encuentran en un rango de 5% - 50 % de su parque de agencias?					
5	¿El número de agencias que presentan aumento en la captación se encuentran en un rango de 51% - 100 % de su parque de agencias?					
6	¿La cantidad de instrucciones (por parte del analista) hacia las agencias, se ha incrementado a partir de la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas?					
7	¿La cantidad de solicitudes, (por parte de las agencias) hacia los analistas se ha incrementado desde la eliminación de la comisión de conteo billetes de baja denominación y monedas?					
8	¿La interacción entre la agencia y su analista a cargo se ha vuelto más recurrente a partir de la eliminación de conteo de billetes de baja denominación y monedas?					

9	¿La cantidad de reclamos/quejas/sugerencias provenientes de las agencias hacia SEV ha incrementado a partir de la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?				
10	¿La cantidad de instrucciones enviadas hacia las transportadoras han aumentado desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?				
11	¿La interacción transportadora y analista ha aumentado desde la eliminación de conteo de billetes de baja denominación y monedas?				
12	¿Se han presentado inconvenientes en la operativa de las transportadoras desde la eliminación de la comisión de billetes de baja denominación y monedas?				
13	¿La cantidad de reclamos/quejas/sugerencias hacia las transportadoras ha incrementado desde la eliminación de la comisión de conteo de billetes de baja denominación y monedas?				
14	¿Las transportadoras brindan un servicio eficiente respecto al traslado de billetes de baja denominación y monedas?				