



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

**ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE
FACTURAS NEGOCIABLES EN LOS BANCOS DEL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por
Fernanda Xiomara Huarcaya Galarza**

Asesor: Enrique Saravia
[0000-0002-9971-1894](tel:0000-0002-9971-1894)

Lima, abril 2022

RESUMEN

El financiamiento de ventas a través del producto de descuento de facturas negociables posee un gran potencial en la industria bancaria debido a la reciente demanda y apertura de empresas que buscan financiamientos de evaluaciones ágiles y buenas condiciones crediticias. Por otro lado, el sector financiero mantiene políticas conservadoras debido a la coyuntura actual. Asimismo, el producto de descuento de facturas representa un bajo nivel de riesgo por poseer doble fuente de pago (girador y adquirente) e instituciones que respaldan el producto. Sin embargo, las colocaciones de este producto no son representativas en el sector debido que hace falta la implementación de mejoras en sus procesos de evaluación y de comunicación con sus clientes. Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es la elaboración de propuestas de mejora a través de la gestión por procesos enfocado en el segmento Mediana Empresa. Para ello, se esquematizaron y analizaron flujogramas de la situación actual, entrevistas a profundidad y encuestas, identificando de esta forma los problemas existentes en el proceso para brindar solución a cada uno de ellos, con el fin de incrementar las colocaciones directas y satisfacción del cliente.

ABSTRACT

Sales financing through negotiable invoice discount product owns a great potential in the banking industry due to recent demand and opening enterprises seeking financing with agile evaluations and good credit conditions. On the other hand, the financial sector maintains conservative policies due to the current situation. In addition, the invoice discount product represents a low level of risk because it has a double source of payment (drawer and acquirer) and institutions that support the product. Nevertheless, the placement of this product is not representative in this sector due to the lack of implementation of improvements in its evaluation and communication processes with its clients. Therefore, the main objective of the research is the elaboration of improvement proposals through process management focus on medium-sized company segment. To this end, flowcharts of the current situation, in-depth interviews and surveys were schematized and analyzed, thus identifying the existing problems in the process to provide solutions to each of them, in order to increase direct placements and customer satisfaction.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
CAPITULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO	9
1. Sistema Financiero Peruano	9
2. Productos y Servicios Financieros.....	10
3. Descuento de Factura Negociable	12
3.1 Descripción del producto	12
3.2 Instituciones que intervienen en el Descuento de Factura Negociable	12
4. Oferta en el mercado de las Facturas Negociables	14
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	20
1. Descripción del Descuento de Factura Negociable	20
1.1 Factura electrónica.....	20
1.2 Definición de Factura Negociable	21
1.3 Definición del factoring	22
1.4 Definición de Descuento de Facturas Negociables.....	23
2. Gestión de procesos	25
2.1 Etapas de la gestión por procesos	27
2.2 El rol de la gestión innovadora en los procesos.....	32
CAPITULO IV. APLICACIÓN.....	35
1. Modelamiento de procesos.....	35
2. Diseño y caracterización del proceso.....	35
2.1 Financiamiento Descuento de Factura Negociable.....	36
3. Análisis y propuesta de mejora	38
3.1 Diagnóstico de calidad.....	38
3.2 Propuesta de solución	41
CAPITULO V. VALORACION DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA	56
1. Objetivos	56
2. Medidas cualitativas	56
3. Medidas cuantitativos	57
4. Costos de implementación	60

5. Cálculo de beneficios.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Productos que involucra a la Factura Negociables	14
Tabla 2.	Beneficios de la Factura Electrónica	20
Tabla 3.	Requisitos mínimos que deben constar en una factura electrónica.....	22
Tabla 4.	Ventajas y Desventajas del Factoring con recursos y sin recursos.....	24
Tabla 5.	Principios de la ISO 9001	27
Tabla 6.	Ficha técnica del proceso Descuento de Factura Negociable.....	38
Tabla 7.	Resultados de la Encuesta Banca Mediana Empresa	39
Tabla 8.	Participantes del Comité Pre Calificador	41
Tabla 9.	Resumen de las propuestas de solución	44
Tabla 10.	Medidas Cualitativas	57
Tabla 11.	Medidas Cuantitativas.....	58
Tabla 12.	Costo de implementación.....	60
Tabla 13.	Cálculo de beneficios.....	60
Tabla 14.	Valoración del impacto positivo en los ingresos de ME.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición del Mercado de Capitales Peruano	9
Gráfico 2. Clasificación de los servicios financieros	11
Gráfico 3. Proceso de Anotación en Cuenta de la Factura Negociable en Cavali.....	13
Gráfico 4. Mercado de descuento de facturas negociables	15
Gráfico 5. Créditos del sistema financiero del sector privado en Banca Empresa.....	16
Gráfico 6. Comparativo de créditos en la Banca Mediana Empresa al cierre del 2021	17
Gráfico 7. Evolución del monto negociado de facturas al cierre del 2021	18
Gráfico 8. Creación y emisión de la Factura Electrónica	21
Gráfico 9. Proceso de adelanto de las facturas en factoring	23
Gráfico 10. Elementos que conforman los procesos	26
Gráfico 11. Mapa de Procesos	28
Gráfico 12. Escenarios plausibles para la innovación incremental.....	33
Gráfico 13. Mapa de procesos de los productos revolventes de corto plazo	35
Gráfico 14. Flujo de proceso actual de evaluación y desembolso (as is)	36
Gráfico 15. Filtro del Dashboard de Aprobación Factura Negociable	46
Gráfico 16. Propuesta 1 - Flujo de Locación de línea (<i>to be</i>).....	47
Gráfico 17. Propuesta 2 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Adquirientes (<i>to be</i>)	48
Gráfico 18. Propuesta 3 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Giradores (<i>to be</i>).....	49
Gráfico 19. Sección inicial del Dashboard de Aprobación de Factura Negociable	50
Gráfico 20. Propuesta 1 - Aprobación de Locación de línea	51
Gráfico 21. Propuesta 1 - Guía de preguntas establecida por el Comité de Aprobación.....	51
Gráfico 22. Propuesta 2 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Adquirientes	52
Gráfico 23. Propuesta 2 –Listado de clientes del girador.....	52
Gráfico 24. Propuesta 2 - Evaluación de potenciales adquirientes	53
Gráfico 25. Propuesta 2 - Evaluación de kpi	53
Gráfico 26. Propuesta 2 - Beneficios aprobados para atraer a nuevos adquirientes.....	53
Gráfico 27. Propuesta 3 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Giradores	54

Gráfico 28. Propuesta 3 - Evaluación de potenciales giradores.....	55
Gráfico 29. Propuesta 3 - Beneficios aprobados para atraer nuevos giradores.....	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Marco Regulatorio de la Factura Negociable	70
Anexo 2. Detalle del ahorro de horas empleadas en el proceso.....	71
Anexo 3. Costo para la empresa por nuevo personal	71

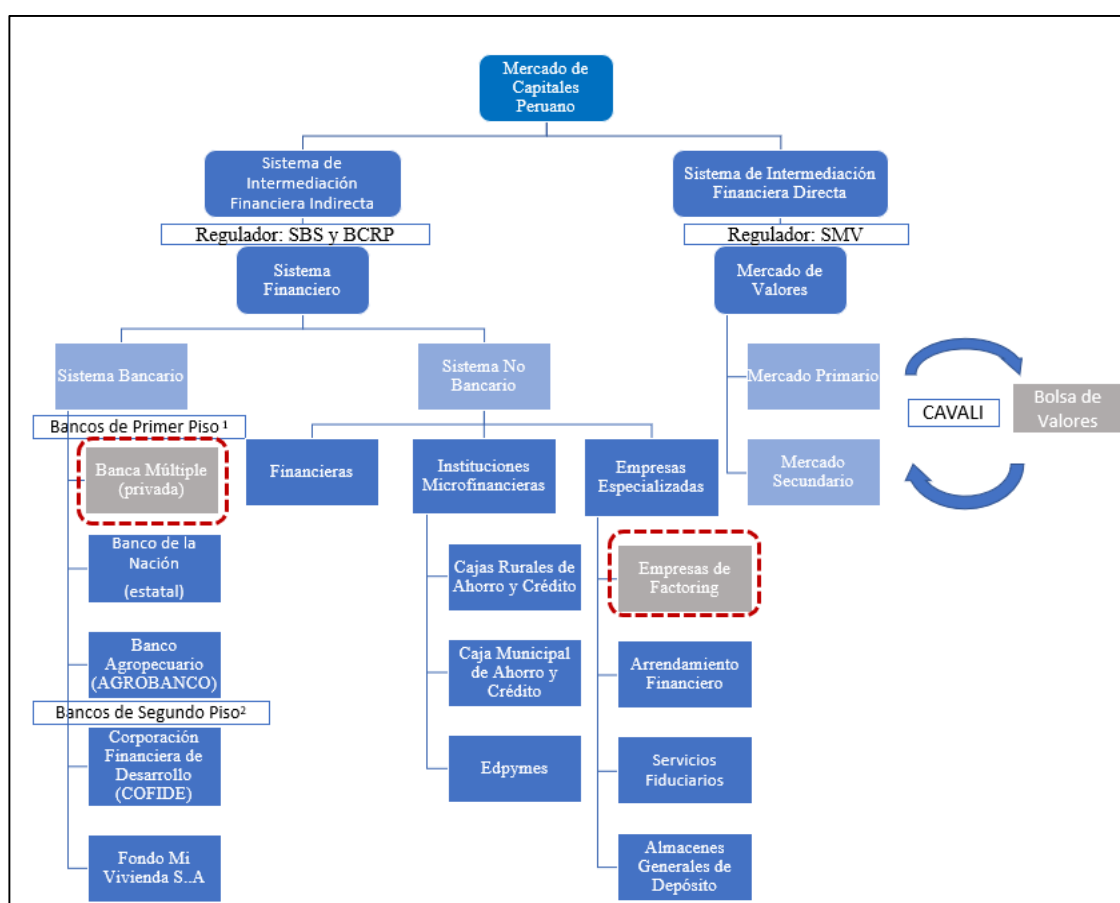
CAPITULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

El presente trabajo está enfocado en el descuento de las Facturas Negociables en los bancos del Perú enmarcado en el sistema financiero en donde intervienen y participan diversas entidades y roles para el cual hace falta definirlo en su conjunto.

1. Sistema Financiero Peruano

El sistema financiero peruano es un conjunto de mercados e instituciones públicas y privadas por medio de las cuales capta, administran y regulan los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos del país. El sistema financiero recibe el excedente generado por las personas, empresas e instituciones y posibilita que se traslade hacia otras empresas y personas que requieran esos fondos, así como al propio Estado, proyectos de inversión o financiación de gastos de corto plazo y planes de consumo (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018).

Gráfico 1. Composición del Mercado de Capitales Peruano



Fuente: (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018)

Banco de Primer Piso: Conocido como banca privada o comercial.

Banco de Segundo Piso: Institución que canaliza recursos financieros al mercado a través de otras instituciones financieras.

El mercado de capitales es un conjunto de transacciones realizadas por demandantes y ofertantes de fondos. Esta definición hace referencia al sistema financiero y al mercado de valores; es decir, a las operaciones financieras de intermediación directa e indirecta

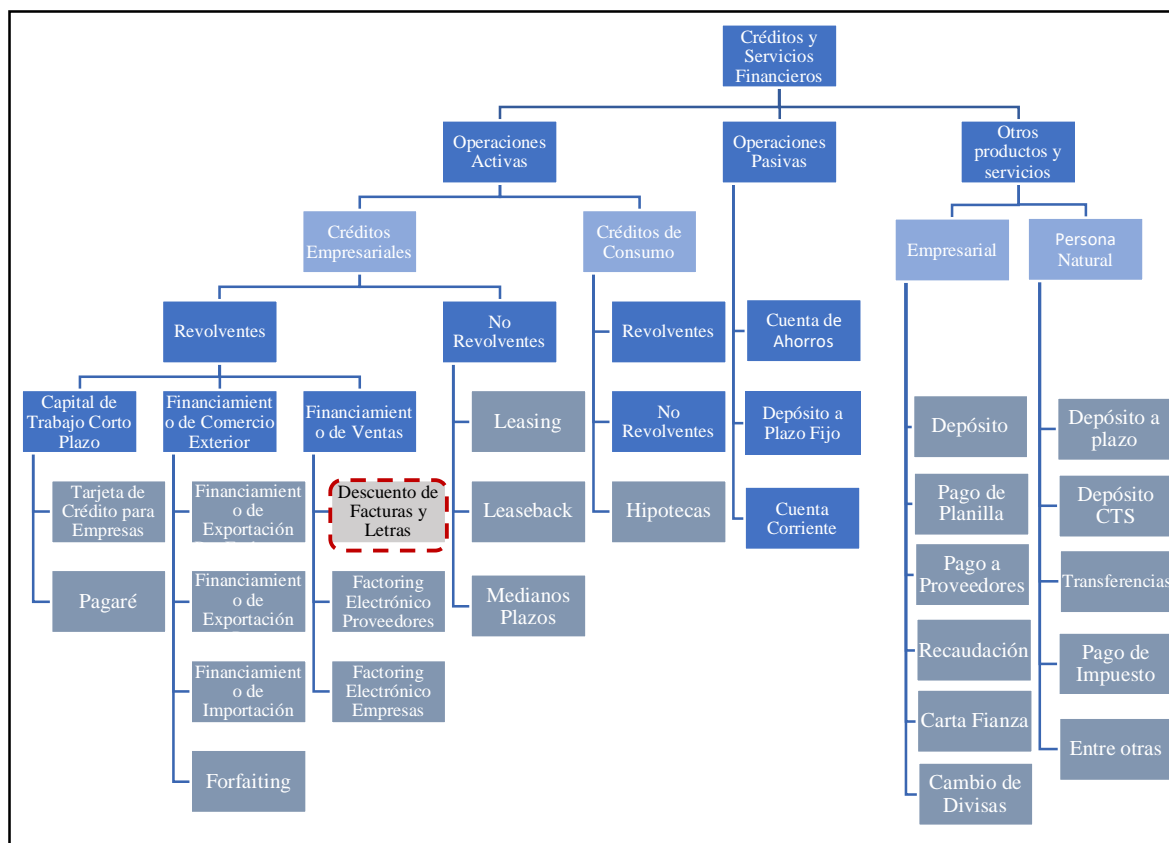
Por su lado, el sistema de intermediación indirecta es aquel mercado en el cual participa un intermediario que capta recursos del público y luego los coloca (entrega) en forma de préstamo cuya relación entre el que ofrece el capital y el que requiere el préstamo es totalmente indirecta. Las instituciones encargadas de regular y supervisar dichas operaciones son la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) el cual emite políticas para preservar la estabilidad monetaria a través de la Tasa de Interés de referencia y las metas de Inflación. Por otra parte, el sistema de intermediación directa o conocido también como Mercado de Valores es un mecanismo en el que personas jurídicas y naturales concurren para invertir en valores negociables (bonos, acciones, etc.) que le produzcan una ganancia (inversores) o para captar recursos financieros de aquellos que lo tienen disponible (emisor) (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018, págs. 14-16).

El Mercado de Valores está conformado por el mercado primario y secundario. Por un lado, el Mercado Primario es aquel donde se ofrece a la primera venta de valores emitidos por las empresas que buscan financiamiento. Asimismo, el Mercado Secundario es el conjunto de transacciones que se efectúan con los valores emitidos previamente en el mercado primario y permite hacer líquidos los valores. Estas transacciones se realizan en la Bolsa de Valores de Lima y la institución encargada regular la compra y venta de acciones y bonos es la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), el cual vela por la protección del inversionista, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, correcta información de precios y de la correcta difusión de la información necesaria (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2001).

2. Productos y Servicios Financieros

Los Servicios Financieros o también conocidos como Productos Financieros, sirven para atender y satisfacer la demanda de créditos y servicios de personas naturales y/o jurídicas. A continuación, la clasificación de los servicios financieros, los cuales se dividen en 3 tipos.

Gráfico 2. Clasificación de los servicios financieros



Fuente: (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018)

i) Operaciones activas: Operaciones financieras las cuales prestan recursos a sus clientes acordando un tipo de interés, o bien puede tratarse de inversiones con la intención de obtener una rentabilidad. Por un lado, el crédito revolvente hace referencia a préstamos dentro de una línea aprobada; una vez que se haga un pago parcial, la línea disponible incrementa en dicho monto. Por otro lado, el crédito No Revolvente hace referencia a pagos a través de cuotas parciales que siguen un cronograma de pagos. Asimismo, a las operaciones activas se les conoce como créditos directos porque impactan positivamente en los tableros de los ejecutivos de negocio de la banca comercial (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018, pág. 47).

ii) Operaciones pasivas: Operaciones realizadas con la finalidad de captar recursos económicos de los agentes superavitarios ya sean personas naturales o jurídicas, en contraprestación la entidad ofrece un pago (tasa de interés pasiva) (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018, pág. 50).

iii) Otros productos y servicios: Adicionalmente a la colocación de créditos (operaciones activas) y captar depósitos (operaciones pasivas), ofrecen servicios a sus clientes con la finalidad de incrementar la transaccionalidad en la banca generando ingresos directos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018, pág. 51).

3. Descuento de Factura Negociable

3.1 Descripción del producto

El producto financiero ofrecido por los bancos posee el nombre de Descuento de Facturas o Factura Negociable, es una alternativa de financiamiento que adelanta el pago de facturas por cobrar a los proveedores y forma parte del grupo de productos revolventes de finamiento de ventas. Por ende, la factura negociable es un título valor originado de la venta al crédito de bienes o de servicios cuyo plazo de pago es entre 30 y 180 días donde el banco actúa como intermediario adelantando el pago mediante una línea de Descuento de Factura Negociable. Se conoce como girador al proveedor de bienes que emite la factura, este suele ser empresas medianas o pequeñas que venden al crédito; por otro lado, se conoce como adquiriente al comprador del producto o servicio que acepta la factura del proveedor, en su mayoría son empresas grandes y corporativos con excelentes ratios financieros y mayor poder de negociación. Es así como la evaluación de este producto se enfoca en las ventas del proveedor y que, debido a poseer un buen garante de pago, el riesgo del banco es bajo. Además, al endosar la factura a favor del banco le otorga calidad y efectos de título valor y ante cualquier incumplimiento de pago, se procede con el protesto, es decir, el banco puede exigir el cobro vía judicial puesto que posee mérito ejecutivo.

3.2 Instituciones que intervienen en el Descuento de Factura Negociable

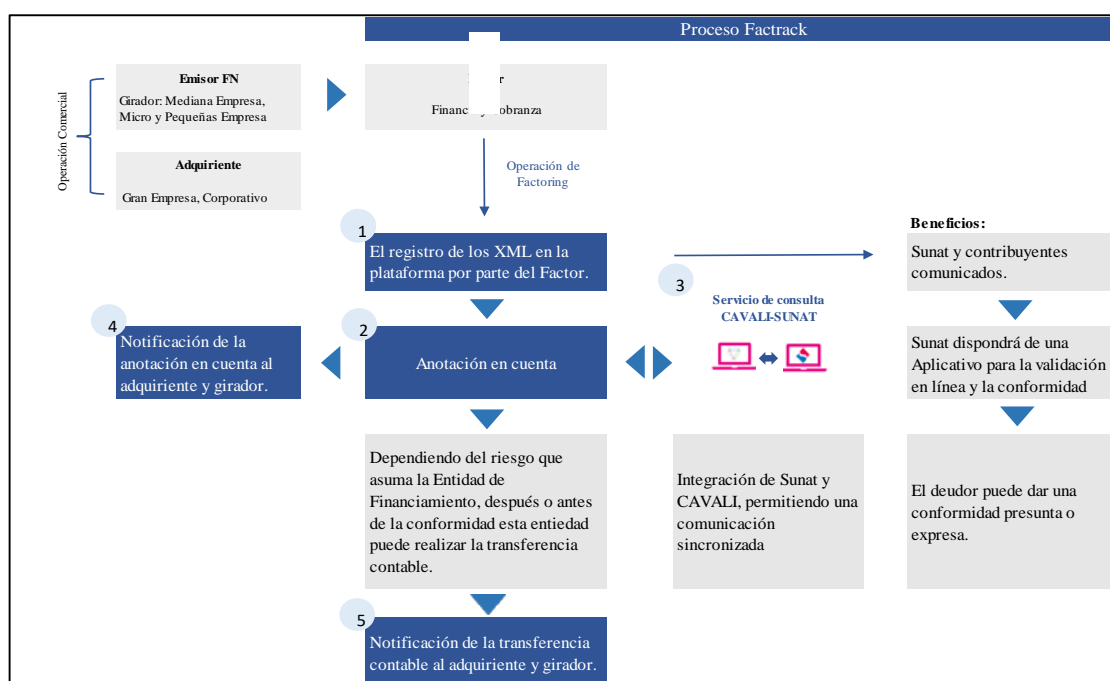
En primer lugar, el Estado Peruano que mediante el Ministerio de Economías y Finanzas (MEF) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) establecen el marco normativo para el desarrollo de la factura negociable. En el 2010, se aprobó la Ley 29623 que promueve el financiamiento a través de la factura comercial, detalla los requisitos para el mérito ejecutivo y la descripción del contenido de la factura negociable. En el 2015, se promulgó la Ley 30308 que modifica diversas normas de la Ley 29623, incorporando una tercera copia en las factura comercial y recibos por honorarios, para su transferencia a terceros o cobro en efectivo, denominada “Factura Negociable”. Dicha ley brinda la condición de título valor oficial bajo reconocimiento y podrá ser negociada por la empresa ante cualquier entidad que preste servicio de factoring. La presente disposición permite acceder al financiamiento más rápido, agilizando procesos y en mejores condiciones. Además, sostiene que las empresas especializadas de factoring sean reguladas por la SBS en cuanto al volumen de las operaciones y/o al riesgo que representen en el Sistema Financiero (Ley N°30308, 2015).

Asimismo, durante el contexto de paralización económica, el MEF publicó el Decreto de Urgencia 013.2020 y el reglamento del Capítulo 1 que incluye normas de promoción que permiten a MiPymes acceder al financiamiento a través de factura negociable. Las principales implementaciones fueron: Reducción de los motivos de rechazo de una factura a tres supuestos: i) Plazo de pago acordado, ii) Monto neto pendiente de pago y iii) Reclamo respecto de los bienes o servicios adquiridos y en caso se rechace; los deudores no podrán utilizar el crédito fiscal en

caso de que el aceptante rechace la factura en el ICLV, ya que se extingue la factura y su efecto tributario.; fortalecimiento de la SUNAT para el registro de facturas y obligación del registro oportuno del incumplimiento de pago (D. S. N°013-2020-PCM, 2020).

En segundo lugar, el marco legal atribuye la importancia de CAVALI que es la institución de Compensación y Liquidación de valores (ICLV) en el Perú, responsable de que las operaciones realizadas en la Bolsa de Valores de Lima concluyan satisfactoriamente, a través de la entrega del efectivo a los vendedores y de los valores a los compradores. Asimismo, es encargada de llevar el Registro Central de valores mediante su anotación en cuenta (registro electrónico), es decir, “desmaterialización” y permite eliminar el riesgo asociado al manejo físico de los valores y a agilizar las operaciones. El sistema de anotación en cuenta lo realiza en su plataforma Factrack que también se encarga de la validación del comprobante ante SUNAT. A fin de fortalecer el rol de este último, el MEF publicó el reglamento del Título I del DU N°013-2020 que permitirá agilizar tiempos en el proceso de la factura negociable desde la comunicación del girador ante SUNAT; se reduce de 8 días útiles a 8 días calendario la posibilidad de brindar conformidad o disconformidad del adquirente y de no responder, se realiza la conformidad por presunción de acuerdo con la Ley 30308. Además de ser regulada y autorizada por la SMV en cuanto a mecanismos y procedimientos (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015).

Gráfico 3. Proceso de Anotación en Cuenta de la Factura Negociable en Cavali



Fuente: Reporte de (CAVALI, 2021)

Finalmente, otra institución que interviene en la competitividad del producto son las Centrales de Riesgo, empresas especializadas que emiten opiniones sobre la capacidad de un emisor para

cumplir con las obligaciones asumidas al emitir por oferta pública, bonos e instrumentos de corto plazo, de acuerdo con las condiciones establecidas (tasa de interés, plazo, etc.). De esta manera, los inversores pueden conocer y comparar el riesgo de estos valores.

4. Oferta en el mercado de las Facturas Negociables

El título valor Factura Negociable puede financiarse bajo tres modalidades en bancos y entidades especializadas que se describirán a continuación, aunque el presente trabajo se enfocará en optimizar el producto Descuento de Factura Negociable.

Tabla 1. Productos que involucra a la Factura Negociables

Producto	Descripción	Actores	Evaluado	Instituciones Reguladoras
Descuento de Factura Negociable (Factoring con Recursos)	Financiamiento que otorga una línea de Descuento de Facturas al proveedor (girador) con la cual puede adelantar sus pagos sin necesidad que el comprador (adquiriente) tenga una línea de descuento (INTERBANK, 2020).	1) Bancos: Producto ofrecido al segmento pequeña y mediana empresa.	Girador La deuda figura al girador creando un historial crediticio positivo.	SMV SBS CAVALI BCRP
Factoring Electrónico Empresas (Factoring sin Recursos)	Financiamiento mediante el cual se le otorga una línea de crédito al comprador (adquiriente) para pagar a plazos las facturas electrónicas de sus compras. El banco se encargará de abonar al proveedor (girador) al presentar sus facturas (BBVA, 2020).	1) Bancos: Producto ofrecido al segmento gran empresa y corporativo. 2)Empresas especializadas de factoring también ofrecen este producto.	Adquiriente La deuda figura al adquiriente.	
Factoring Electrónico Proveedores (Factoring sin Recursos)	Financiamiento que adelanta el pago de las facturas por cobrar de los proveedores (girador). Por lo tanto, el comprador (adquiriente) debe tener una línea de Factoring Electrónico Empresa activa puesto que le deuda figurará a este (BBVA, 2020).	1) Bancos: Producto ofrecido al segmento gran empresa y corporativo. 2)Empresas especializadas de factoring también ofrecen este producto.	Adquiriente La deuda figura al adquiriente.	

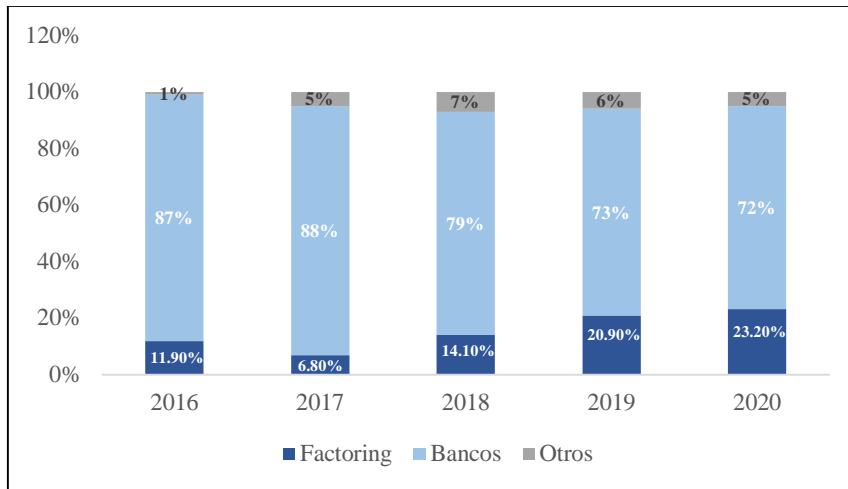
Fuente: (INTERBANK, 2020; BBVA,2020)

De acuerdo con lo descrito, el producto bancario Descuento de Factura Negociable presenta un competidor directo que es el Factoring Electrónico de Proveedores o también llamado Factoring sin recursos, que a pesar de tener la misma funcionalidad, no permiten que el proveedor inicie y/o mantenga un historial crediticio positivo ante las principales centrales de riesgo con el objetivo de acreditar confianza frente a siguientes solicitudes de financiamiento, además dependen explícitamente del comprador (adquiriente) y su línea crediticia para obtener liquidez.

Por otro lado, los competidores indirectos son aquellas empresas especializadas no bancarizadas que ofrecen Factoring Electrónico sin recursos a proveedores mediante la evaluación de crédito al comprador (girador) de la factura. Cabe señalar que varias de las empresas especializadas son FinTech que aprovechan la demanda de tecnología en el mercado financiero para brindar calidad de servicio, evaluaciones casi automáticas, tasas competitivas y financiamiento en menos de 24 horas a partir de la confirmación de las facturas en Cavali, brindando una ventaja competitiva

frente a los bancos, puesto que, en los últimos años, las FinTech están tomando cada vez más mercado en la industria del factoring.

Gráfico 4. Mercado de descuento de facturas negociables



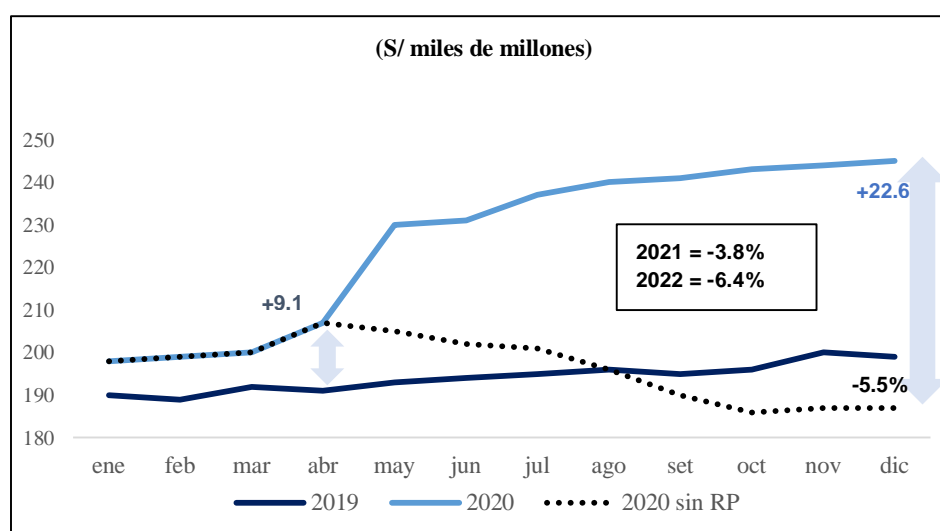
Fuente: (ICLV, 2022)

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al transcurrir más de dos años de la presencia del COVID 19 en el Perú, la economía registró en el 2020 una caída del 11.1% a raíz de la paralización productiva. De inmediato, el Gobierno activó medidas que promovieron el financiamiento de las empresas con el objetivo de evitar el rompimiento de la cadena de pago y favorecer el inicio de la reactivación económica a través de la inyección de liquidez. En ese contexto, brindó importantes programas de créditos a condiciones competitivas a nivel mercado, entre ellos el Programa Reactiva Perú, en el cual el Gobierno ofreció 60,000 millones de soles en garantías beneficiando a 439, 239 empresas y otorgando 2,656 millones de soles a las medianas empresas, según COFIDE (Banco Central de Reserva del Perú, 2020). Simultáneamente, las instituciones FAE Mype y Fondo Crecer permitieron entregar créditos por 2,682 millones de soles beneficiando a 276,443 micro y pequeñas empresas al cierre de diciembre de 2020 (El Peruano, 2021).

Por lo tanto, en el mercado existe empresas que presentan liquidez debido a los programas de garantías, pero se enfrentan actualmente al pago de cuotas mensuales disminuyendo directamente su capital de trabajo para continuar su reactivación. Por otro lado, existe otro grupo de empresas que no les fue suficiente el crédito percibido, además que el impacto económico producido por la pandemia se refleja también en su información financiera, tales como la disminución de ventas, retrasos en cuentas por cobrar y pagar, entre otros, reduciendo de esta manera las posibilidades de aprobación de nuevos créditos.

Gráfico 5. Créditos del sistema financiero del sector privado en Banca Empresa



Fuentes: BCRP, SBS y FMV. Elaboración y proyección: Macroconsult.

En referencia a los bancos, dicha facilidad de crédito incentivado por el Estado impactó directamente en las colocaciones directas de la banca múltiple, incrementando su volumen de créditos en 22.6%, de otro modo el sistema bancario hubiera sufrido una gran contracción de

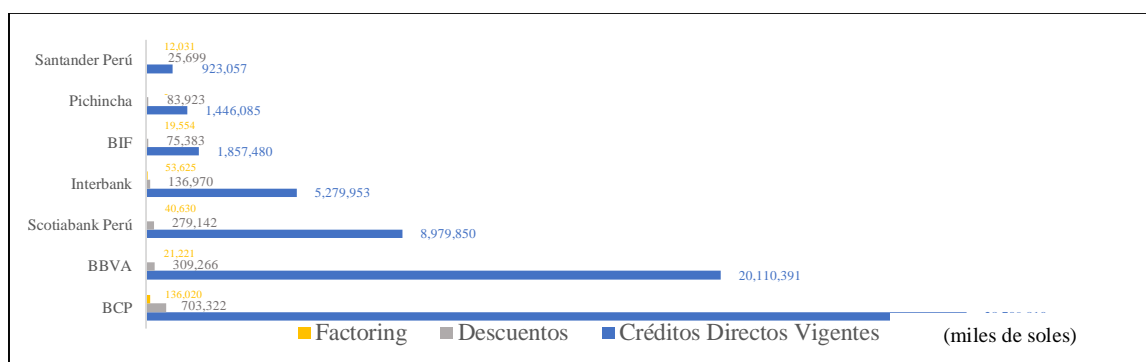
-5.5% debido a la falta de solicitud de préstamos y el alto nivel de morosidad que se hubiera presentado entre sus clientes. Ver Gráfico 5. Por lo tanto, la inyección de liquidez disminuyó la probabilidad de solicitud de créditos directos de corto plazo y alertó a los bancos la proximidad de los pagos de cuotas desde Julio 2021, puesto que reflejaría la disminución de las colocaciones directas.

A fin de hallar alguna estrategia que permitiera incrementar las colocaciones directas en el rubro de Banca Empresa, se identificó que el producto Descuento de Factura Negociable sería la mejor alternativa de financiamiento en época de pandemia debido que posee alta posibilidad de pago desde diversos frentes:

- Girador: cliente Banca Mediana Empresa que pasa por evaluación previa para calificar a líneas de crédito.
- Adquiriente: empresa Corporativa o Grande con buenos ratios financieras responsable del pago de la factura
- Judicial: Según la Ley N°29623, la factura negociable es un título valor que podrá proceder con el protesto de esta, siendo garantía del banco y brindando menor probabilidad de impago.

Sin embargo, a diciembre 2021 fue el producto financiero con menos colocaciones es el Descuento en el que se incluye facturas y letras, pues representa menos del 2.5% de las colocaciones directas de los principales bancos del Perú. Ver Gráfico 6.

Gráfico 6. Comparativo de créditos en la Banca Mediana Empresa al cierre del 2021

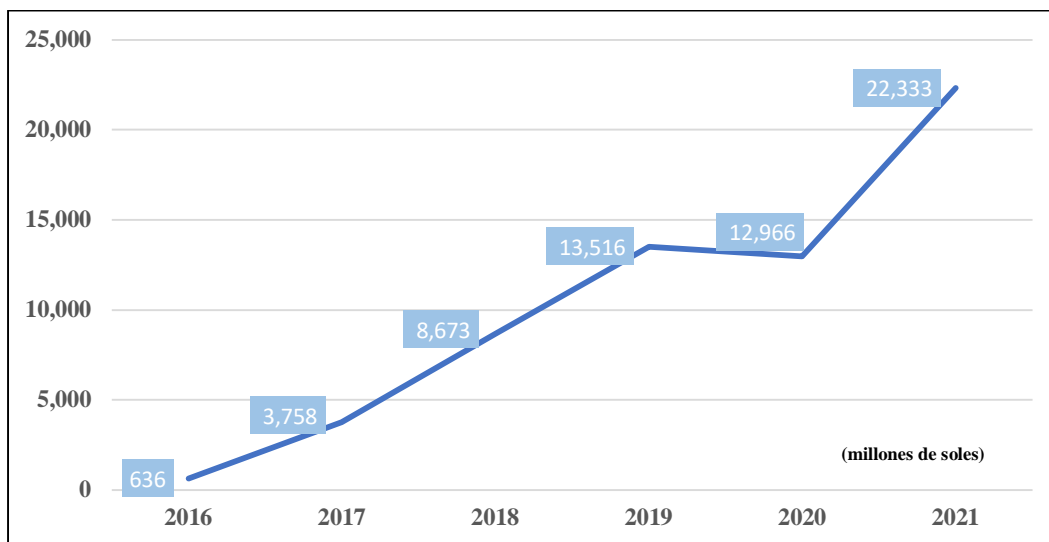


Fuente: Boletín Mensual (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2021a)

Por otro lado, según la representante de Cavali, se proyecta un panorama positivo y de crecimiento acelerado e importante en el volumen de facturas negociadas en la plataforma Factrack, pues en el 2021 creció el monto negociado en 72.24% respecto al 2020. Además, los principales sectores que aprovechan el factoring son los proveedores de manufactura (23%), comercio (22%), construcción (13%) y transporte (8%). Asimismo, se centraliza la penetración del factoring en Lima representando un volumen del 85%, mientras que en provincia el 15% representado principalmente por Arequipa, La Libertad, Lambayeque, Piura y Loreto. Por su parte, según el

análisis del panorama de la Gerenta de Cavali, señala que a pesar del gran crecimiento observado desde el 2016, el Perú aún tiene un gran espacio para crecer, pues solo en el 2020 el volumen de facturas negociadas en Factrack representó el 1,81% del PBI, mientras que en el mismo año en Chile representó el 10% de su PBI, pues tiene 20 años trabajando con esta herramienta financiera (La Cámara, 2021).

Gráfico 7: Evolución del monto negociado de facturas al cierre del 2021



Fuente: Reporte (CAVALI, 2022)

Al mismo tiempo, durante la época de pandemia, los bancos del Perú han demostrado ser sólidos y estables debido a diversas medidas implementadas. En primer lugar, el sistema presenta un adecuado nivel de liquidez, incluso a niveles superiores, pues existen regulaciones que obligan a los bancos a manejarla en forma conservadora y a mantener un ratio adecuado de liquidez con respecto a los pasivos de mayor exigibilidad. Seguidamente, los bancos realizaron el incremento voluntario de las provisiones, incrementando en 7 millones de soles adicionales, es decir en 44% de lo requerido para cubrir el deterioro de la cartera, pues las reprogramaciones dispuestas por la SBS no reflejan el riesgo total de los deudores y los períodos de gracia dificultan el monitoreo a nivel riesgo (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2021b). En la misma línea, durante el 2021, los deudores del Programa Reactiva vienen retomando sus obligaciones de pago tras la apertura gradual de la economía, reduciendo la cartera reprogramada progresivamente, lo que indica que el nivel de morosidad aumenta, pero a un ritmo menor que el año anterior, solo en banca empresa el nivel de morosidad ha incrementado a 3.03%. De acuerdo con lo expuesto, el banco mantiene un perfil estable para implementar nuevas estrategias y potenciar productos y servicios financieros que permitan mejorar su situación actual, reflejado en su rentabilidad que cada vez está siendo más afectada por la disminución de volumen de créditos y el gasto en provisiones (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2021c).

En conclusión, el Sistema Financiero Peruano es estable, pero adverso al riesgo que representa sus nuevos clientes ante factores que podrían alterar su estabilidad: Incertidumbre política, nueva ola de COVID 19, condiciones financieras externas más restrictivas que producen mayor volatilidad de los mercados financieros y salida de capitales, afectando la confianza del consumidor. Por lo tanto, es indispensable incrementar las colocaciones de los bancos mediante el financiamiento renovable de las ventas a través del descuento de factura negociable, ya que es un producto con pocos años en el mercado, pero potente en cuanto al cuidado de la cartera financiera y que representa ser un crédito saludable para el cliente, a su vez no explotado por las instituciones bancarias.

En consecuencia, el objetivo del trabajo es potenciar el producto de descuento de factura negociable en Banca Mediana Empresa a través de la aplicación teórica de la gestión por procesos que identificará las actividades claves del descuento de Factura Negociable. Para ello se realizará la caracterización del flujograma del proceso; a su vez, se realizarán entrevistas y encuestas a los Ejecutivos Comerciales para diagnosticar y analizar los posibles problemas con la finalidad de aplicar propuesta de solución y lograr el incremento de colocaciones directas de la banca, mejorando también la comunicación con el cliente reflejado en su nivel de satisfacción.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

Para realizar el análisis y fundamentación del presente trabajo, es pertinente dividir el marco teórico en dos secciones: i) Descripción del Descuento de Factura Negociable y los elementos que lo constituye; así como ii) La gestión de procesos para el análisis y mejora, que a su vez incorpora la tecnología y la valoración del capital humano.

1. Descripción del Descuento de Factura Negociable

A continuación, se describirá los conceptos básicos que engloba el producto Descuento de Factura Negociable, iniciando por la descripción de la Factura Electrónica, luego la Factura Negociable y finalizando por el concepto de Factoring sin recursos y con recursos o también llamado Descuento. En base al reconocimiento de estos, se realizará el análisis y aplicación en el siguiente capítulo.

1.1 Factura electrónica

La factura es un documento muy importante en las transacciones comerciales y debido al avance tecnológico, muchos países han iniciado el proceso de digitalización de documentos. Este suceso dio apertura al nacimiento de la factura electrónica, que cuenta con validez jurídica para efectos tributarios (sustento de crédito fiscal) y son emitidos de forma electrónica (Gonzales, 2020). Su principal característica es que se almacena y transmite por medios electrónicos puesto que existe un conjunto de reglas y procesos estructurados y supervisados por la entidad fiscal, por lo tanto, no existe diferencia con el uso de una factura original y copias (Díaz-Córdova et. al, 2016).

Los beneficios de la factura electrónica se agrupan en cuatro categorías de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo:

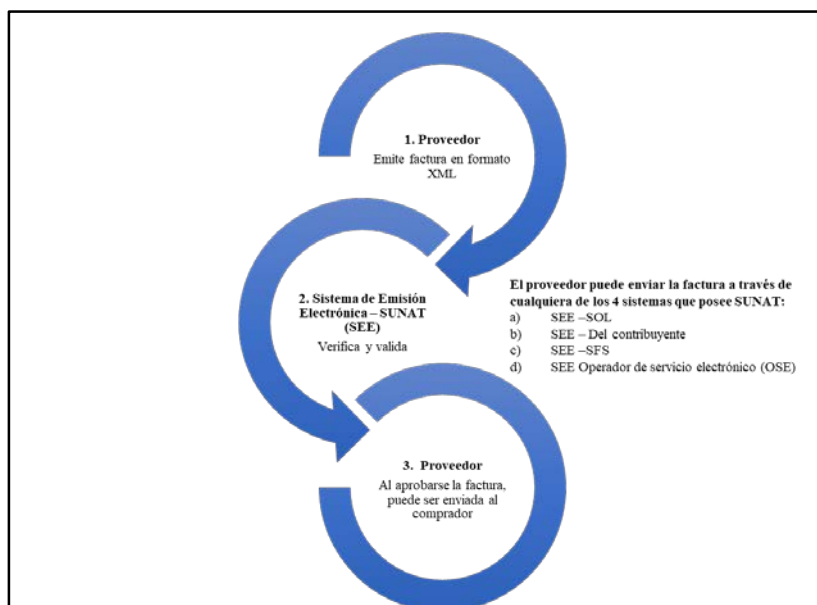
Tabla 2. Beneficios de la Factura Electrónica

a) Control Tributario	b) Control Tributario
<ul style="list-style-type: none">- Contribuye a detectar comportamientos inusuales o irregulares de los contribuyentes, impactando positivamente en la equidad fiscal.-Dirige esfuerzos para el cobro de impuestos ya que permite identificar el momento de causación de impuestos.	<ul style="list-style-type: none">-Mejora la percepción de confianza en las transacciones comerciales e incrementa la eficiencia eliminando los registros físicos.-Disminuye los costos de cumplimiento tributario ya que el impuesto se deduce de manera automática al realizar el registro electrónico de transacciones de compras y ventas.
c) Beneficios contables para contribuyentes	d) Seguridad de la información
<ul style="list-style-type: none">- Reduce las diferencias tecnológicas entre pequeñas, medianas y grandes empresas, debido a la plataforma gratuita de emisión de facturas por parte de la SUNAT fomentando el uso de la tecnología.-Robustece el sistema contable, pues tiene el potencial para convertirse en un sistema contable para los contribuyentes.-Reduce costos de facturación pues prescinde del papel y espacios de almacenamiento como resguardo contable y administrativo.	<ul style="list-style-type: none">-De acuerdo con la experiencia, la brecha o errores de seguridad son inevitables, pero actualmente se cuenta con opciones de resguardo como firmas electrónicas y sustenta que deben existir normas legales que brinden garantía de carácter penal al consumidor.

Fuente: (Barreix & Zambrano, 2018)

Es importante detallar la emisión de la factura electrónica, desde su concepción hasta la aprobación de su validez. A continuación, ver Gráfico 8 que esquematiza el proceso.

Gráfico 8. Creación y emisión de la Factura Electrónica



Fuente: (Gonzales, 2020)

Según Gonzales (2020), la SUNAT tiene la facultad de indicar cualquiera de los siguientes estados de la factura y con ello brindar la conformidad para continuar el proceso de descuento o factoring:

- Aceptada: El comprobante adquiere validez tributaria total.
- Aceptada con observación: Posee validez tributaria, pero hay datos en el comprobante que podrían ser reparados en una fiscalización.
- Rechazada: El comprobante no tiene validez tributaria.

1.2 Definición de Factura Negociable

Su definición está a cargo de la ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial:

La Factura Negociable es un título valor a la orden transferible por endoso o un valor representado y transferible mediante anotación en cuenta en una Institución de Compensación y Liquidación de Valores (ICLV) que se origina en la compraventa y otras modalidades contractuales de transferencia o en la prestación de servicios e incorpora el derecho de crédito respecto del saldo del precio pactado entre las partes (Ley N°29623, 2010, pág. 1).

Asimismo, debe contener, como mínimo la información descrita en la Tabla N°3 con el fin de no perder la calidad de título valor y se materializa a través del denominado factoring sin recursos y factoring con recurso (descuento).

Tabla 3. Requisitos mínimos que deben constar en una factura electrónica

N°	RUBRO	DETALLE
1	Fecha de emisión y mecanismo de seguridad	Fecha de emisión y firma digital.
2	Datos del emisor electrónico y del documento	Apellidos y nombres, denominación o razón social; nombre comercial; domicilio fiscal; número de RUC; tipo de documento; numeración.
3	Datos del adquiriente o usuario	Tipo y número de documento; Apellidos y nombres, denominación o razón social.
4	Detalle por cada ítem (servicio prestado, bien vendido o cedido en uso)	Unidad de medida; cantidad; descripción del servicio; código de producto SUNAT; valor; precio de venta; afectación por ítem al IGV e ISC.
5	Importe total de la factura electrónica	Total, valor de ventas gravadas, inafectas y exoneradas por ítem; sumatoria del IGC, ISC, otros tributos y otros cargos; descuentos globales; importe total de la venta y tipo de moneda.
7	Método de pago	Indicar si la forma de pago es al contado o al crédito; consignar el monto pendiente de pago y las fechas de vencimiento del pago único o de cuotas y montos correspondientes a cada cuota.
6	Información adicional	Tipo y número de la guía de remisión y de otro documento o código relacionado con la operación que se factura; leyenda “Leyenda Gratuita”; leyenda “representación impresa de la factura electrónica”; total valor venta de operaciones gratuitas; dirección del lugar en el que se entrega el bien y número de placa del vehículo automotor.

Fuente: (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2017, págs. 1-6)

1.3 Definición del factoring

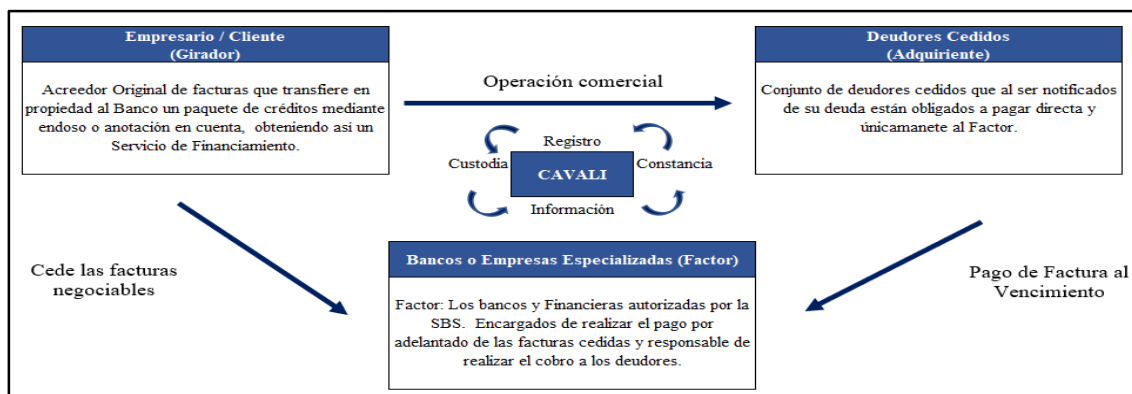
El factoring es una herramienta financiera utilizada para adelantar el pago de las cuentas por cobrar y obtener liquidez o capital de trabajo inmediato a través de un contrato previo de cesión de facturas, donde hace constancia del pago anticipado al proveedor y el costo de la operación será un descuento sobre el precio indicado en la factura, que realizará el factor, que además de adelantar el pago, también gestiona la cobranza del cliente. Este mecanismo comercial y jurídico permite que el acreedor de la obligación de que da cuenta la factura ceda su derecho o crédito sobre la misma, para obtener recursos líquidos (Jijena, 2006).

Según el autor, las partes que intervienen en el factoring son las siguientes:

- **Proveedor, cedente, vendedor o girador:** Persona natural con negocio o jurídica que contrata servicios de factoraje, otorgando sus facturas de clientes al llamado factor. Responsable de “girar” o emitir la factura.

- **Factor o comprador:** La compañía de factoraje que pacta con el proveedor. Toma las facturas y asume la gestión de cobranza. Podría ser bancos o empresas especializadas en factoring.
- **Adquiriente, deudor, pagador o aceptante:** Compañías a las que vende el cedente bienes o servicios y que están obligados a desembolsar a favor del factor las facturas pendientes de pago. Comprador del bien, responsable del pago.

Gráfico 9. Proceso de adelanto de las facturas en factoring



Fuente: Reporte de CAVALI, 2018

Desde una perspectiva general, existen diversas modalidades de factoring, la más importante, para efectos legales, son (Gonzales, 2020):

- **Factoring sin recurso o factoring propio:** El proveedor cede y/o transfiere su crédito a un factor, quien adelantará al proveedor el importe del crédito transferido, descontando interés y comisiones, asumiendo el factor el riesgo de insolvencia del deudor, es decir, asume el riesgo de incobrabilidad del crédito adquirido.
- **Factoring con recurso o factoring impropio:** el factor no asume el riesgo de insolvencia del deudor del crédito cedido y/o transferido, también se le denomina “descuento”. Es precisamente este servicio que se desarrollará en el presente trabajo.

1.4 Definición de Descuento de Facturas Negociables

El descuento es una operación clásica en la financiación de empresas, proceso mediante el cual el banco adelanta el importe de un efecto comercial no vencido (letras, facturas, etc.) a cambio del cobro de intereses y comisiones. Dicho producto está ligado a lo más íntimo de la financiación de una empresa: sus ventas. En este proceso, el banco concederá una “línea de descuento”, representando el límite máximo que podrá financiar de manera revolvente. El banco concede una clasificación global para el riesgo máximo que podrá asumir, fijan un riesgo máximo que asumir por cliente, para evitar acumular riesgo con un solo pagador (Arenas, 2006).

A continuación, se describe las ventajas y desventajas del Descuento de Facturas y el Factoring con recursos:

Tabla 4. Ventajas y Desventajas del Factoring con recursos y sin recursos.

FACTORING CON RECURSOS O DESCUENTO		FACTORING SIN RECURSOS		
Ventaja	Desventaja	Ventaja	Desventaja	
Girador	<ul style="list-style-type: none"> - El banco evalúa al proveedor para obtener una línea de descuento de facturas. - Disposición de la línea de descuento en el momento que el proveedor lo requiera. - Incrementa su solvencia mediante la reducción de cuentas por cobrar. - Optimiza gestión y coste de cobros. - Genera historial crediticio positivo en caso solicite nuevas líneas de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a evaluación de línea de factura negociable. - Asume responsabilidad de impago del Adquiriente. - Asume gastos asociados a la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento rápido, se evalúa al Adquiriente. - Incrementa su solvencia mediante la reducción de cuentas por cobrar. - Optimiza gestión y coste de cobros. - Se libera de toda responsabilidad frente al factor. - No incrementa el endeudamiento bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayores gastos asociados a la operación debido a que el riesgo es asumido por el Factor. - Los descuentos de factura quedan sujetos a la disponibilidad de línea y criterio del Adquiriente.
Adquiriente	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementa el nivel de negociación correspondiente al plazo de pago. - Centraliza la gestión de pagos. - Confirma que el girador no duplique el ingreso de facturas (financiamiento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza gestiones operativas en la plataforma Factrack para confirmar las facturas cada vez que se ingresan, además de estar al pendiente de las comunicaciones de factor para realizar el pago al vencimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementa el nivel de negociación correspondiente al plazo de pago. - Centraliza la gestión de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluado cada vez que soliciten el adelanto de facturas.

Factor	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementa las colocaciones directas. - Bajo nivel de riesgo ya que posee doble fuente de pago (Girador y Adquiriente). - Mayor rentabilidad al ampliar gama de servicios. -La factura tiene calidad de título valor. - Oportunidad para brindar cruce de productos: Banca por Internet, Cuentas Sueldo, Pago a proveedores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos internos de aprobación poco eficiente. - Poca comunicación con el Adquiriente sobre las características y detalle del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de evaluación ágiles a los clientes. - Mayor rentabilidad al ampliar gama de servicios. -La factura tiene calidad de título valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asume el riesgo crediticio de deudores por insolvencia. -No incrementa las colocaciones directas.
---------------	---	---	---	--

Fuente: (Arenas, 2006)

Desde el año 2015, el marco regulatorio para la factura negociable fue dado por la Ley N°29623 que promueve el financiamiento a través de la factura comercial y por su reglamento aprobado por el DS N°205-2015-EF. Ambas fueron modificadas hasta el año 2017 a fin de ajustar mecanismos que afinen la utilización de la factura negociable, entre otros temas. Ver Anexo 1, puesto que se ha desarrollado un resumen de los aspectos relevantes de las leyes emitidas referente a la factura negociable.

2. Gestión de procesos

Una organización es eficiente si sus procesos lo son, ya que determina la manera en la que se hacen las cosas. De este modo, Maldonado (2012) describe al proceso como un conjunto de actividades vinculadas unas a otras y enfocadas en el cliente para conseguir un fin, transformando elementos de entrada en elementos de salida con un valor añadido. Asimismo, señala que el proceso se constituye de los siguientes elementos: i) el *input* ('entrada') son propiciados por proveedores, estos pueden ser externos o internos, ii) secuencia de actividades, iii) el *output* ('salida') satisfacer los requerimientos del cliente.

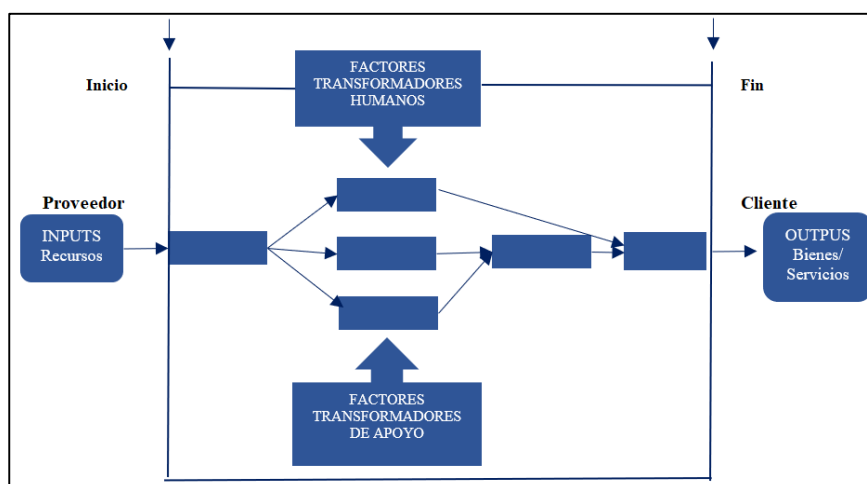
De esta forma, la gestión basada en procesos considera que todos los departamentos o áreas de la empresa son corresponsables del objetivo, independientemente de su asignación funcional, para predecir los resultados de los procesos y asegurar la calidad de lo que realizamos a los clientes (Pardo, 2013). Además, este modelo de gestión se orienta en desarrollar la misión de la organización agregando valor y de esta manera cumpliendo con las expectativas de sus stakeholders – clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y sus actividades en lugar de centrarse en aspectos estructurados por departamentos (Mallar, 2010). Actualmente, las empresas brindan mayor atención a la satisfacción del cliente debido a la transición del sistema

de gestión funcional al sistema de gestión por procesos dando como resultado una gestión integral eficaz y eficiente (Maldonado, 2012).

De acuerdo con Martínez y Cegarra (2014), los procesos de una organización se agrupan en tres tipos:

- i) Procesos Estratégicos son los que proporcionan directrices que impactan al resto de la organización y gestionan la relación mercado – empresa. La dirección desarrolla un papel relevante, pues definen y controlan metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- ii) Procesos Operativos son el core de la organización, necesarios para realizar el producto y/o servicio, mediante el cual agregan valor al cliente. Su característica principal es la interfuncionalidad.
- iii) Procesos de Apoyo o Soporte brindan apoyo y proporcionan recursos a los demás procesos, sus clientes son internos. No están ligados a la misión de la organización.

Gráfico 10. Elementos que conforman los procesos



Fuente: (Mallar, 2010)

En dicho contexto, para lograr plasmar satisfactoriamente el mencionado sistema de gestión, se utilizará las normas ISO 9001 como gran referente para la investigación. Cabe señalar que su implementación permitirá: i) mejorar el desempeño contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización al presentar como base la gestión de la calidad enfocado en las preferencias y necesidades del cliente, ii) incrementar la satisfacción del cliente, iii) abordar riesgos y oportunidades vinculados con el contexto y objetivos propuestos y iv) evidenciar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (International Organization for Standardization (ISO), 2015, pág. 21). Asimismo, la ISO 9001 tiene la finalidad de estandarizar normas a nivel internacional y que establece los requisitos mínimos aplicados a sistemas de gestión de calidad (Yáñez, 2008).

Se identificaron 8 principios de la gestión de la calidad los cuales descritos en la Norma ISO 9001

en su conjunto son importantes para la organización para incrementar el desempeño.

Tabla 5. Principios de la ISO 9001

Principios de la gestión de calidad	Descripción
Enfoque del cliente	Cumplir con los requisitos del cliente para incrementar su satisfacción mediante la implementación y mejora de la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad para obtener la rentabilidad deseada en la organización.
Liderazgo	La alta dirección son los responsables de la orientación de toda la organización. Por tanto, ellos deben mantener un correcto ambiente interno.
Compromiso de las personas	El personal es responsable del nivel de compromiso con sus respectivas funciones independientemente del nivel jerárquico. El objetivo es dirigir sus habilidades para el beneficio de la firma.
Enfoque a procesos	El desempeño global de la organización se basa en la eficacia y eficiencia proveniente de la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados.
Mejora	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente.
Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Gestión de las relaciones	La organización debe aplicar criterios para la evaluación, selección y seguimiento de desempeño y la reevaluación de los proveedores, puesto que son partícipes de los procesos.

Fuente: (International Organization for Standardization (ISO), 2015, pág. 21)

Por consiguiente, el Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) hace hincapié en la medición de la satisfacción del cliente a través de la percepción para la mejora de la gestión de calidad, también instiga a la medición de los procesos a través de la aplicación de métodos que demuestren la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, de lo contrario tomar acciones correctivas para corregirlo (Lizarzaburu, 2016).

2.1 Etapas de la gestión por procesos

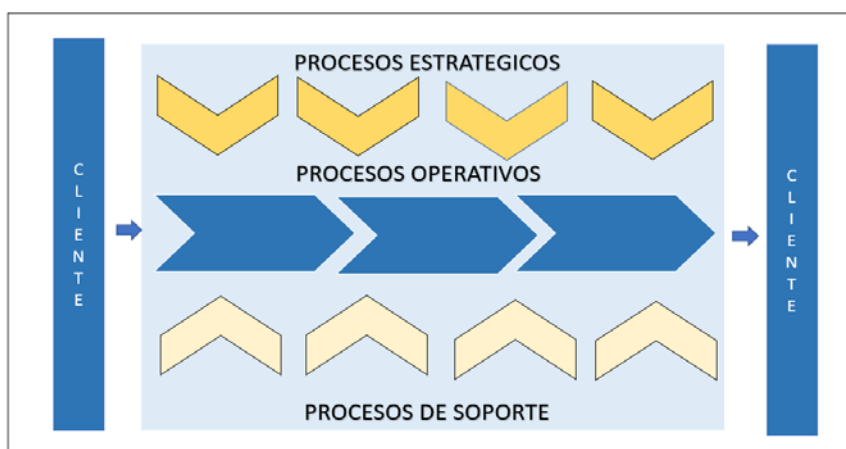
De acuerdo con la literatura, existen barreras al cambio debido a la falta de procesos claros, problemas de comunicación e inadecuados procedimientos y estructura organizativa, por lo que es difícil asimilar a sus trabajadores la visión y los valores de la empresa (Mitki et. al, 2007). Por tanto, las empresas deben tener en claro las etapas para realizar una correcta planificación de sus procesos.

2.1.1 Modelamiento de procesos

La primera etapa de la gestión por procesos es establecer cuál deber ser el orden y la vinculación de los procesos con la empresa a través de la planificación global. Generalmente, se aborda mediante el mapa de procesos que es la representación gráfica de la interacción y secuencia de todos los procesos de la organización. Representa una imagen global de las tareas contextualizadas y orientadas hacia la consecución de un resultado concreto (Pardo, 2017). Asimismo, representa la visión del sistema de gestión de la organización, por lo que la empresa

analiza sus diferentes actividades y las clasifica de acuerdo con su finalidad (Contreras et. al, 2017, págs. 46-47).

Gráfico 11. Mapa de Procesos



Fuente: (Contreras et. al, 2017)

2.1.2 Diseño y caracterización de procesos

Posterior a identificar los procesos, es conveniente realizar la documentación de todos ellos, entre sus principales ventajas se considera la especificación para desarrollar un determinado proceso, crear referencias claras para los involucrados en el desarrollo del proceso y fijar roles y responsabilidades. No obstante, entre sus desventajas se encuentra la actualización continua ante cualquier cambio. Asimismo, para documentar los procesos existen diversas herramientas, a continuación, se presentan diversas alternativas:

i) El diagrama de flujo o flujograma que es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Son de fácil elaboración e interpretación, se pueden dibujar en formato matricial o lineal; el primero los agentes involucrados aparecen en la cabecera y posteriormente las actividades que realiza cada uno; por otro lado, en formato lineal representa la secuencia de actividades una tras otra, la información de los agentes se coloca lateralmente o dentro de cada símbolo (Pardo, 2013).

Los principales símbolos utilizados en la construcción de un diagrama de flujo son: eclipse que indica el inicio y el final del diagrama de flujo, reservado a la primera y última actividad, puesto que un proceso puede tener varios inicios y varios finales; rectángulo utilizado para cada actividad o tarea en el que se incluye siempre un verbo de acción y se puede enumerar; rombo se utiliza cuando es necesario tomar una decisión, siempre incluye una pregunta y flecha se utiliza para unir el resto de los símbolos entre sí. Adicionalmente, están los símbolos de entrada y salida estos se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger

salidas generadas durante el desarrollo de este y conectores, usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos (Pardo, 2017, pág. 15).

ii) La ficha de proceso es un documento que contiene los datos básicos y esenciales del proceso. Podemos encontrar información como: Nombre del proceso, finalidad (propósito), responsable aquel que velar por la buena marcha, límites del proceso es la primera y última actividad, entradas, salidas, clientes y proveedores. La información de la ficha y la del flujograma debe ser concordantes. En dicha ficha no suele contener las actividades que lo conforman, pues esta se presenta en el diagrama de flujo que lo complementa (Beltran et. al, 2016, pág. 28).

2.1.3 Análisis de procesos y asignación de recursos

La gestión por procesos sugiere asegurar la disponibilidad de recursos e información cuantitativa y cualitativa para continuar la operación y realizar el seguimiento de los procesos. Por lo tanto, se considera el análisis cualitativo aplicado en los procesos, este se define como los registros narrativos y comprensión de fenómenos estudiados mediante técnicas como la observación y entrevistas, su objetivo es el entendimiento de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica. Su principal característica es ser subjetiva, exploratoria, inductiva y descriptiva cuya información obtenida no es generalizable. Por otro lado, el análisis cuantitativo es el estudio objetivo, se orienta al resultado basada en la medición penetrante y controlada con el objetivo de generalizar la información (Del Canto & Silva, 2012).

2.1.4 Seguimiento y mejora de procesos

En la última etapa de la gestión por procesos se realiza la verificación con la finalidad de averiguar si el funcionamiento de los procesos se está desarrollando tal y como se planteó. Es importante ya que permite mantener el control y desencadenar mejoras que optimicen resultados (Pardo, 2017).

Con la finalidad de recabar información adecuada y representativa respecto a la ejecución y resultados de los procesos, se debe emplear de indicadores cuya finalidad es determinar la capacidad, eficiencia de estos, así como su eficacia (Ruiz-Fuentes et. al, 2014).

A continuación, se describen los indicadores planteados para la valoración del impacto posterior en el presente proyecto.

En primer lugar, la calidad del servicio es definida como la diferencia entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado (Correa et. al, 2016, pág. 213), además de considerarse factor clave en la creación de valor e influye en la satisfacción del cliente. De acuerdo con la literatura, la calidad del servicio define también como la capacidad de captar los requerimientos demandados por los clientes, además permite analizar la manera de ofrecerle soluciones de acuerdo con sus necesidades. Por ello, es conveniente identificar las

dimensiones de la calidad de servicio en su forma global: la confiabilidad, alude a la prestación de servicio prometido de modo fiable y preciso; la capacidad de respuesta es el grado en que los clientes perciben la disposición de ayuda con prontitud por parte de los proveedores de servicio; la seguridad es el grado de cortesía de los proveedores de servicio y su capacidad de transmitir confianza a los clientes; la empatía hace referencia al cuidado y la importancia que el proveedor de servicios le da un cliente individual y el grado en que las necesidades y preferencias específicas son comprendidas; la tangibilidad es la evidencia de las instalaciones, el personas y los materiales de comunicación utilizados por la empresa para ofrecer servicios a los clientes (Loke et. al, 2011). Actualmente los bancos enfrentan un duro escenario competitivo, por lo que mantener la calidad en el servicio ofrecido es requisito para sobrevivir en el mercado. Según el autor, indica que la perspectiva americana define la calidad del servicio en cinco dimensiones que son confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y tangibilidad (Sharma & Mehta, 2005).

Se considera pertinente monitorear y evaluar este indicador a través de la medición del Tiempo de Respuesta. Dicho Kpi mide el tiempo que transcurre desde que se percibe el estímulo (solicitud del cliente para la evaluación de línea) hasta que se da respuesta (línea aprobada). Por ello, el presente trabajo propone implementar como medición el Kpi “ tiempo de respuesta del trabajador” al evaluar y aprobar una línea de factura negociable.

En segundo lugar, el desempeño laboral que de acuerdo con Montejo (2009) es definido como las acciones o comportamientos relevantes del empleado para llevar a cabo los objetivos de la organización. Además, menciona que la empresa a través de la administración del desempeño debe alinear al empleado con las metas de la organización, así como con sus prácticas y que si se incurre en fallas organizacionales es costoso en términos de pérdidas de oportunidades, actividades no enfocadas, malos resultados y pérdida de la motivación.(p.1) En este orden de ideas, diversos estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que las empresas que practican la administración del desempeño obtienen mejores resultados (Montejo, 2009, pág. 1). Existen muchos factores que influyen en el desempeño laboral, tales como la satisfacción del trabajador, el cual hace referencia a la percepción que tiene el empleado de su trabajo. Los sentimientos que pueden presentar son favorables o desfavorables, los cuales son manifestados en determinadas actitudes laborales. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento y ayudan a predecir a los líderes el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. La autoestima es un factor determinante que manifiesta la necesidad del individuo por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de reconocimiento dentro del equipo de trabajo. La autoestima es importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. El trabajo en equipo, la labor realizada por los trabajadores puede mejorar

si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio. La capacitación es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal realice sus tareas lo más eficientemente posible. Dichos factores contribuyen con el desarrollo del clima organizacional que refleja la relación entre las características personales y organizacionales, por lo tanto, establece la manera en que el empleado, percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña (Quintero et. al, 2008, págs. 39-41). Por ello, en el presente trabajo se analizará el impacto de la propuesta en la productividad de los trabajadores después de implementar los aspectos de mejora.

En tercer lugar, los objetivos financieros empresariales son fundamentales para el accionar y la toma de decisiones de una organización. El objetivo principal de cualquier actividad económica es obtener utilidades, de este modo se puede medir la eficiencia de la empresa. Uno de los objetivos de la gestión empresarial es maximizar sus beneficios, de donde se desprenderán objetivos consecuentes como generación de empleo, desarrollo de nuevos productos, contribución del desarrollo socio económico, entre otras cosas. La variable a monitorear para la evaluación posterior es el nivel de ingresos ya que es el indicador económico por excelencia, pues se genera directamente de las ventas en un periodo de tiempo. Por lo tanto, es determinante administrar, controlar y realizar seguimiento para corregir desviaciones que se pudieran presentar (Jiménez, 2010). Por ello, en el presente trabajo se realizará la estimación de los ingresos después de haber realizado los cambios propuestos.

En cuarto lugar, la satisfacción del cliente es un juicio realizado en base de un encuentro de servicio específico. El concepto de satisfacción del cliente alude a una reacción emocional que influye en la actitud y es específica del consumo. Por lo tanto, se resume como el resultado de la comparación entre la expectativa previa del cliente puesto en el servicio y el valor percibido e imagen de la empresa. De igual manera, aunque la satisfacción y la calidad del cliente son importantes de la misma forma, la satisfacción es más importante para la lealtad en sectores como los bancos (Nguyen & LeBlanc, 1998, pág. 7).

Por lo tanto, el indicador brindará una mejor visión de la satisfacción es el Net Promoter Score (NPS), el cual se enfoca en medir la predisposición de los clientes para recomendar un servicio o producto de una empresa a sus pares. El NPS es aplicado para medir la satisfacción del cliente y también, ayuda a conocer la lealtad del cliente hacia una marca o intención de compra, pues se basa en la recomendación de boca en boca que puede influenciar en el crecimiento de una empresa. Dicho indicador plantea la siguiente pregunta: “¿Qué posibilidades hay que recomiende la empresa X a un amigo o colega?”. Sus respuestas se clasifican en un intervalo entre 0 (muy poco probable que lo recomiende) y 10 (muy probable que lo recomiende). Posteriormente, se clasifican a los clientes en 3 grupos: los promotores, aquellos que están en el rango de 9 a 10, tienen una alta intención de referencia; los pasivos, quienes están en el rango de 7 a 8, son

susceptibles a la oferta competitiva; y los detractores, que están en el rango de 0 a 6 y requieren atención de manera proactiva para mitigar el daño o la mala imagen de marca. De este método se precisa que los clientes con mayor satisfacción muestran mejor índice de promoción (González & Garza, 2014). De acuerdo con lo señalado por el autor, la elección de una entidad bancaria se basa en la percepción que tiene los consumidores y este es determinante en la adquisición de servicios financieros (Nguyen & LeBlanc, 1998). Por ello, en el presente trabajo se pretende realizar mejoras en el proceso para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

En quinto lugar, la innovación financiera se define en el sector bancario como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de los clientes y el mercado, por lo cual el cliente es el centro de atención de las actividades bancarias, mediante el entendimiento de sus necesidades y deseos, dando pie a la segmentación necesaria en que la oferta de servicios satisfaga a cada grupo de clientes (Larrán & De los Reyes, 2007, pág. 2). De acuerdo con la literatura, la adquisición de nueva tecnología de la información se adquiere externamente, pues no son tareas específicas de la actividad bancaria, requiere de especialización que no posee. Otros estudios proponen que hay correlación positiva entre el tamaño del negocio y la capacidad de innovación, basándose en el tiempo y recursos para su exploración, de esta manera controlar el proceso de desarrollo (Larrán & De los Reyes, 2007).

Los bancos tradicionales brindan en ocasiones servicios obsoletos, lastrados por el peso de su regulación, estructura y cultura corporativa. Apareciendo otros competidores en el mercado como “FinTech” que se especializan en distintos componentes de la cadena de valor de banco: pagos, cambio de divisas, crédito, acceso a mercado de capitales, estas se caracterizan en poseer gran flexibilidad y agilidad para incorporar cambios y tener una estructura de costes reducida debido que no tienen el mismo grado de presión regulatoria que los bancos lo cual posee un impacto negativo en la protección del consumidor final. Sin embargo, ante los grandes retos en la demanda, los bancos están respondiendo al reto de la digitalización que antepone las necesidades del cliente final. Los bancos plantean automatizar procesos que les permitan eliminar tareas repetitivas y manuales, mejorando la eficiencia y aportando mayor agilidad en el sistema, desde el front office para atraer y fidelizar al cliente con técnicas como el scoring, que propone automáticamente productos a medida o asesoramiento personalizado (Cuesta et. al, 2015). Por ello, en el presente trabajo se analizará la implementación de herramientas tecnológicas en la mejora de los procesos.

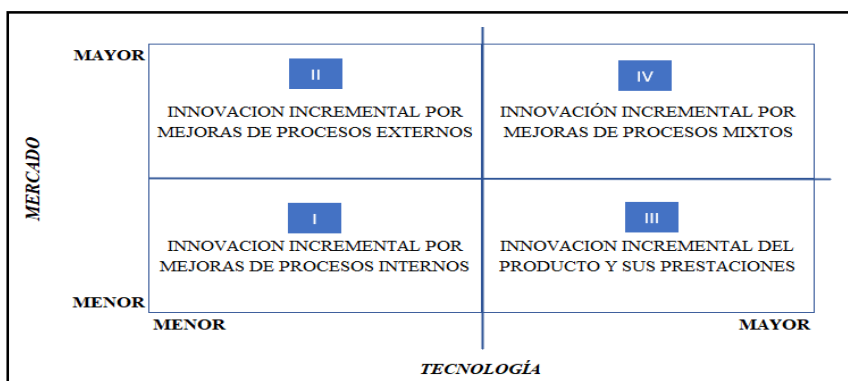
2.2 El rol de la gestión innovadora en los procesos

Los intermediarios financieros, particularmente los bancos, son la fuente más importante de fondos externos utilizados para financiar empresas, por lo que su papel es muy importante en el financiamiento de las actividades comerciales (Mishkin & Eakins, 2015, págs. 134-137). En la actualidad, los bancos tradicionales siguen siendo dependientes aún de la burocracia, en vez de

adoptar soluciones nuevas, rápidas y más flexibles para financiar a sus clientes en un ambiente digital (Moussavou, 2020, pág. 19). En consecuencia, muchas empresas adoptaron un modelo de gestión innovador para dar respuesta a las exigencias del mercado, este se conforma de tres factores críticos: los procesos, la tecnología y las personas, cuya motivación y cultura son indispensables (González et. al, 2014).

En referencia a la tecnología, los bancos deben interiorizar que la “Innovación Incremental por Mejoras de Procesos Internos” aporta soluciones creativas a procesos internos logrando diferenciar y perfeccionar actividades para mantener la competitividad frente a la competencia mediante dos pilares fundamentales: Mercado y Tecnología. Por lo tanto, propone un esquema de escenarios plausibles para la innovación incremental señalados en el Gráfico 12.

Gráfico 12. Escenarios plausibles para la innovación incremental



Fuente: (Flores, 2010)

Este escenario hace referencia a cómo las empresas se benefician de programas y sistemas creados por terceros para mejorar sus procesos de gestión interna y aumentar su productividad. De acuerdo con el cuadro, un menor influjo del mercado implica que se determine qué procesos mejorar en función a una evaluación del desempeño externo e interno. Asimismo, un menor influjo tecnológico implica que la división y coordinación del trabajo se adecue a ciertos parámetros y especificaciones tecnológicas, es decir, la organización se concentrará en el core de su negocio más no en intentar dominar o desarrollar nueva tecnología como objetivo primario, si bien, en el corto plazo implica alto grado de dependencia, en el mediano y largo plazo podrán dominar cierta tecnología y generar de ellos elementos de diferenciación (Flores, 2010).

Por otro lado, los créditos comerciales y empresariales presentan contratos y garantías restrictivas y extremadamente complejas que aplican restricciones al comportamiento del prestatario, pero se debe a que los mercados financieros presentan costos de transacción e información (Mishkin & Eakins, 2015, págs. 134-137). Los autores Hauswald y Marquez (2003) resaltan que dicho costo de información podría reducirse debido al desarrollo tecnológico que permite su fluidez permitiendo la igualdad de condiciones a los participantes del mercado convirtiéndose más competitivos, pues reducen riesgos en sus actividades y permiten la mejora de la calidad

crediticia. Por consiguiente, las empresas necesitan evaluar el riesgo crediticio de sus clientes, algunas de ellas emplean Machine Learning (Aprendizaje Automático) o Data Mining (Exploración de Datos) que permite transformar base de datos en conocimiento a través de patrones o inferir reglas de decisión mediante algoritmos. Sin embargo, estos sistemas no podrán desarrollar factores cruciales para la evaluación tales como: sentido común, experiencia sensorial y adaptación al cambio, por lo que la experiencia y conocimiento del ejecutivo de negocio es clave en el proceso (Suárez, 2000).

Referente al rol de las personas, son el componente principal de la gestión innovadora para alcanzar un estándar de desempeño superior, basándose en el trabajo de equipos multidisciplinarios y transversal de acuerdo con la teoría de la gestión por procesos. Por lo tanto, la alta dirección debe tener en cuenta: i) Requiere un órgano de decisión que seleccione y dirija los proyectos de mejora, coordine acciones, evalúe resultados y gestione el conocimiento; ii) La organización aprende, es decir, desarrolla un conocimiento capaz de ser replicado en otras unidades, el cual puede ser mejorado. Por esta razón, la organización debe invertir recursos en formación y capacitación del personal (Flores, 2010). Se trata de un proceso de mejora continua, que vincula al cliente interno de la organización con la forma de distribuir y organizar el trabajo. Por lo tanto, el diseño y el cambio organizacional representa un elemento de ventaja competitiva, puesto que determina la creación de valor para las empresas (Espinoza et. al, 2010). El desempeño del colaborador, se basan en la claridad de los objetivos organizacionales e indicadores claves que puedan generar respuestas deseadas por los mismos empleados (de Menezes & Escrig, 2019) y, por consiguiente, las políticas junto a la estrategia, definida como programa general de acción para el logro de objetivos a largo plazo, constituyen programas de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales para mejorar y defender la competitividad de la empresa. Además, indican que la esencia de las políticas se centra en el buen juicio y criterio (Pérez, 2013).

CAPITULO IV. APLICACIÓN

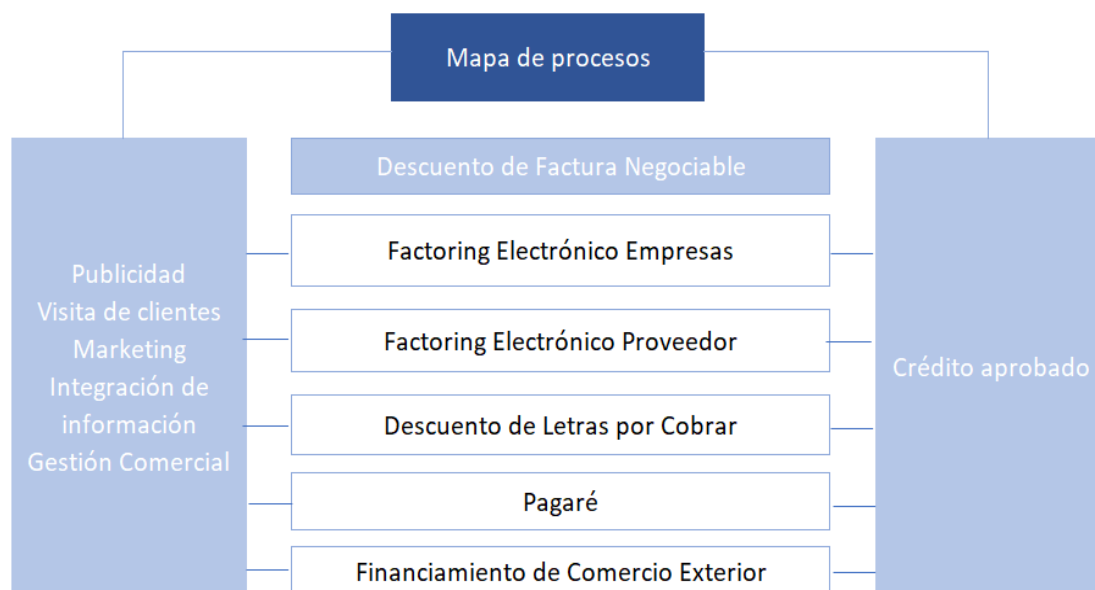
De acuerdo con el marco teórico enfocado en la gestión de procesos según ISO 9001 y las características de la factura negociable, se realizará una reestructuración y mejoramiento de los procesos del producto de descuento de factura negociable para incrementar los créditos en Mediana Empresa. El presente proyecto identificará los principales problemas y se realizarán propuestas de solución proactivas para mejorar la aceptación del producto y agilizar la evaluación de líneas de descuento de facturas negociables manteniendo el adecuado nivel de morosidad y riesgo de la cartera de clientes.

1. Modelamiento de procesos

En el presente acápite no se realizará un proceso general del banco, sino el enfoque de proceso de descuento de factura negociable que colinda con otros procesos del banco.

A continuación, se detallará el mapa de procesos de los productos revolventes de corto plazo y entre ellos aquellos referentes a financiamiento de ventas de los bancos.

Gráfico 13. Mapa de procesos de los productos revolventes de corto plazo



Fuente: Elaboración Propia (2022)

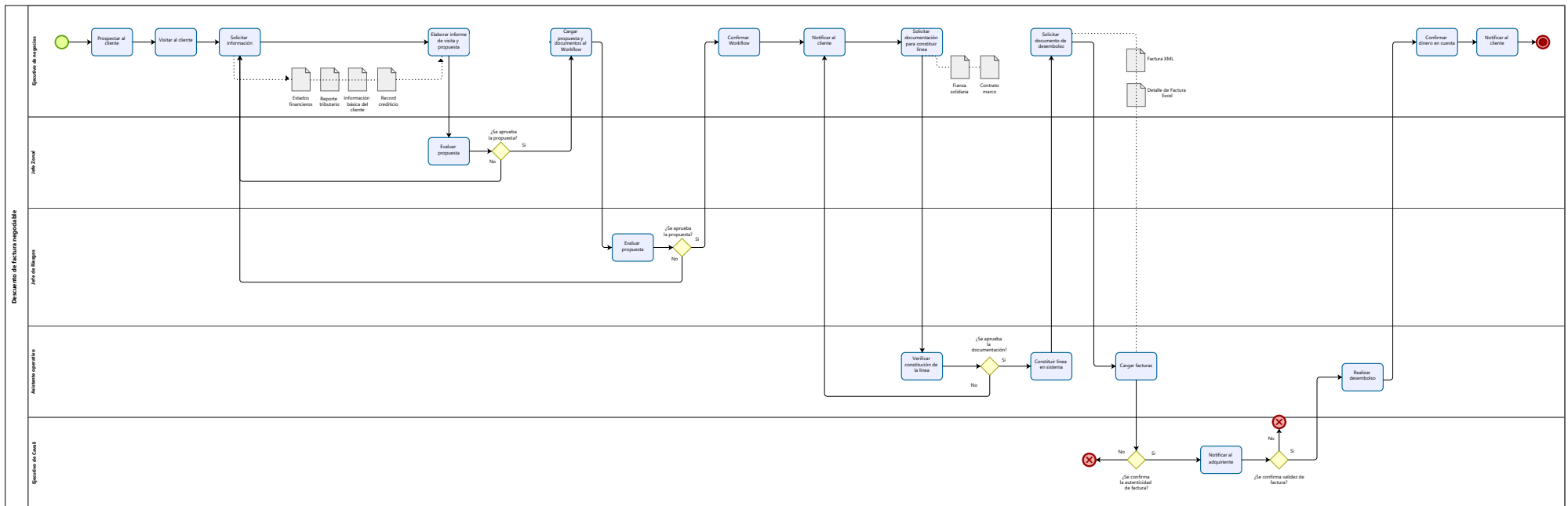
2. Diseño y caracterización del proceso

Actualmente, cada proceso de descuento de factura negociable se realiza mediante un conjunto de actividades, en las cuales intervienen los siguientes actores: ejecutivo de negocio, jefe zonal, área de riesgos, jefe de producto, analista de producto y asistente operativo. Se grafica la secuencia de actividades del proceso, los principales problemas que presentan y la propuesta de mejora definida.

2.1 Financiamiento Descuento de Factura Negociable

En el siguiente flujograma se esquematiza las actividades del proceso de descuento de factura negociable que se realiza actualmente:

Gráfico 14. Flujo de proceso actual de evaluación y desembolso (as is)



Fuente: Elaboración propia (2022)

El análisis del flujograma permite identificar los siguientes problemas:

- Se puede evidenciar un cuello de botella en el proceso de evaluación de la propuesta de crédito, ya que esta pasa por doble validación (jefe zonal y área de riesgos), generando un atraso considerable de tiempo en el proceso y, en caso el área de riesgos requiera mayor detalle para la aprobación, la evaluación se reinicia, solicitando nuevamente más información al cliente para levantar consultas. Por lo tanto, se propone que el tratamiento de evaluación sea mediante un comité transversal entre las áreas involucradas que, de acuerdo con acciones y criterios, estandarice y reduzca procedimientos.
- Actualmente, se realiza un informe detallado del girador mediante el análisis exhaustivo de su información contable, se realiza una descripción detallada del negocio y se evalúa los ratios financieros como apalancamiento, cobertura, margen financiero, etc. Adicionalmente, evalúan su calificación en las centrales de riesgos del girador y adquirente para asegurar que no posea deudas coactivas, impago de créditos con otros bancos, ni laborales; y verifican si el aceptante es cliente del banco. Su elaboración tarda aproximadamente 2 semanas considerando la carga diaria de los ejecutivos de negocios y también se debe considerar la apertura del cliente para enviar la información solicitada por el banco. Por lo tanto, la propuesta de solución tiene como objetivo aminorar el tiempo de evaluación y la elaboración de exhaustivos informes por parte del ejecutivo de negocio y que otras áreas se integren en el proceso.
- Se percibe con claridad que la comunicación se realiza únicamente con el girador (cliente mediana empresa), sin embargo, el ejecutivo de negocio no llega a validar si el adquirente aceptará el producto. Se evidencia que no hay actividades centradas en la confirmación y comunicación con el adquirente para trasladar la información del pago y herramientas que permitan realizar el seguimiento de sus facturas pendientes de pago.
- Falta de integración de data histórica y de interrelación de información, la cual los bancos podrían obtener directamente sin necesidad de solicitar al cliente. Por lo que se necesita el desarrollo de una plataforma que vincule información directa del mismo banco, centrales de riesgos y reporte de ventas emitido por la SUNAT.
- Se puede evidenciar la solicitud reiterativa de documentación al cliente al inicio de la evaluación, puesto que ante cualquier duda o consulta de las áreas evaluadoras, los ejecutivos de negocio deberán solicitar dicha información. Por lo tanto, se propone la creación de un Dashboard de Aprobación de Facturas Negociables el cual, uniformice la información y se cree cuestionarios con preguntas específicas realizadas por el área evaluadora y no causar incomodidad al cliente, ni cuello de botella.
- Existen desorden en la disposición de las etapas de validación operativa de la factura negociable, además de la falta de atención post ventas, es decir, después de haber

colocado el crédito. Se propone incorporar un responsable comercial que realice el seguimiento de las observaciones realizadas por Cavali, carga de facturas en el portal, vencimientos, entre otras, para no afectar el ratio de efectividad del girador, ni del adquirente.

A continuación, se detalla la información correspondiente a la ficha del proceso actual de la factura negociable:

Tabla 6. Ficha técnica del proceso Descuento de Factura Negociable

Descuento de Facturas Negociables	
<p>Definición: el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento de libre utilidad cuyo objetivo es brindar liquidez inmediata a través del adelanto de las facturas pendientes de cobro.</p>	
<p>Input: Documentación requerida para la evaluación de línea de descuento de factura a solicitud del cliente.</p>	<p>Output: Aprobación de la línea de crédito, desembolso y documentación de pago e informe.</p>
<p>Actividades: se aprecia en el Gráfico 14 todas las actividades que comprende el producto en su flujograma.</p>	
<p>Documentos requeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información financiera del cliente: Estados Financieros de los últimos tres años, Reporte Tributario, Información básica, récord crediticio y referencias. - Coordinación de visita al negocio - Factura Negociable en formato XML - Formato detalle de factura - Garantía a constituir (fianza solidaria) - Firma del contrato marco 	
<p>Indicadores: actualmente, no cuentan con indicadores (KPIs) que ayudan a monitorear y evaluar resultados cuantitativos. Sin embargo, se propone los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad del servicio (tiempo de respuesta) - Desempeño laboral (productividad laboral) - Objetivo financiero (ingresos) - Satisfacción del cliente (NPS) - Nivel de innovación en el proceso (uso de herramientas tecnológicas) 	

Fuente: Elaboración propia (2022)

3. Análisis y propuesta de mejora

3.1 Diagnóstico de calidad

De acuerdo con la teoría, después de identificar los procesos actuales, es importante analizar los procesos para asegurar la disponibilidad de recursos e información cuantitativa y cualitativa que asegure una correcta propuesta de mejora (Del Canto & Silva, 2012).

El presente trabajo se centra en la Banca Mediana Empresa, debido que equivale al 31% de colocaciones del total de la banca comercial y a su vez el producto descuento en dicho segmento representa el porcentaje de morosidad más bajo 4.24%; asimismo, posee un importante número

de clientes. Por esta razón, a finales del 2020 se convocó a diversos ejecutivos de negocio de un banco que gestionaban un total de 98 clientes de dicho segmento; cuya finalidad fue recabar información y determinar las pautas crediticias que generaban el bajo uso de sus líneas aprobadas, ya que solo utilizaban el 1.5% de estas. En la Tabla 7 se detallan 130 líneas de descuento de facturas negociable que no fueron utilizadas y que corresponden a los 98 clientes mediana empresa puesto que actualmente la evaluación de estas líneas se realiza por cada adquirente.

Tabla 7. Resultados de la Encuesta Banca Mediana Empresa

N°	Pautas	N° Líneas	%
1	Término de la relación comercial entre el girador y adquirente	77	59%
2	Constitución de garantía (fianza solidaria)	23	18%
3	Línea vencida de descuento factura negociable girador	18	14%
4	Monto aprobado no es el esperado	12	9%
	Total de líneas	130	100%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Por ello, a manera de complementar la información, se determinó y enumeró pautas crediticias y posibles cuellos de botella por las cuales el cliente no utiliza sus líneas actuales.

Pauta N° 1: Falta de coordinación con el adquirente

Actualmente, la Banca Mediana Empresa presenta un gran problema referente a la aceptación del producto por parte del adquirente, pues en muchos casos este no ha permitido al cliente mediana empresa optar por la opción del descuento de facturas debido que lo relacionan directamente a mayor carga operativa, pues deben revisar y aprobar facturas en el portal de SUNAT y CAVALI; además de coordinar con el banco el pago en donde muchas veces no tienen cuentas corrientes que faciliten el débito de la obligación al vencimiento. Por ende, el problema radica en la poca comunicación con el adquirente por parte del área de producto del banco, se debería tener una propuesta clara respecto a condiciones crediticias que beneficien positivamente al adquirente y como resultado al girador. Este problema se identificó en base a entrevistas directas con los ejecutivos de negocio.

Pauta N°2: Demora en la evaluación crediticia

El producto evalúa rigurosamente a cada adquirente del girador, por lo cual, la evaluación se reinicia cada vez que la empresa factura a un nuevo cliente. Cabe señalar que este producto representa un riesgo menor al banco a comparación de otros como: pagaré, financiamiento de comercio exterior, mediano plazo, entre otros; puesto que se centra en el financiamiento de ventas y el banco tendrá doble fuente de pago (girador y adquirente) por lo que la evaluación crediticia no debería representar un cuello de botella para concretar el préstamo. De acuerdo con el levantamiento de información, el 59% de clientes no utilizaban sus líneas aprobadas debido que

ya no le facturan al adquirente de la línea aprobada originalmente y están a la espera de una nueva evaluación para descontar sus nuevas facturas. Por tanto, el problema radica en la falta de agilidad en la evaluación de nuevos créditos.

Pauta N°3: Constitución de garantías

La presente pauta hace referencia a la política de algunos bancos, pues solicitan constituir una garantía a favor de la línea brindada mediante una fianza solidaria, documento donde el fiador renuncia al beneficio o derecho de excusión. Por ende, en caso el adquirente no cumpla con el pago, el banco podrá reclamar el total al deudor solidario, es decir, el girador.

Cabe señalar que según la Ley N°29623, la factura negociable tendrá calidad y efectos de título valor y ante cualquier incumplimiento de pago, se puede proceder con el protesto de esta, es decir, el banco ya contaría con la garantía al tener el título valor endosado a su favor.

Pauta N°4: Falta de comunicación interna entre los segmentos de negocios

Actualmente, el financiamiento de descuento de factura negociable presenta gran acogida en medianas y pequeñas empresas, por lo que resulta natural que dichos segmentos comerciales del banco posean un mayor interés por incrementar sus colocaciones directas y por tanto sus líneas aprobadas. Sin embargo, los demás segmentos comerciales como gran empresa y corporativo velan directamente por los productos financieros que les genere mayor rentabilidad. Por lo general, los adquirentes son clientes de aquellos segmentos y es necesario que sus líneas de crédito se encuentren vigentes para beneficiar positivamente al cliente mediana empresa en los siguientes aspectos: i) Incrementa la probabilidad de aprobación de la línea del girador, puesto que brinda mayor respaldo en la evaluación si sus adquirentes poseen líneas de créditos activas en el banco y mantienen una buena calificación crediticia y ii) Algunas empresas del segmento Corporativo poseen líneas de factura negociable girador, que permiten a las medianas empresas tomar esas líneas pre aprobadas y constituir líneas de factura negociable en menor tiempo, pero la mayoría de estas no están vigentes. No obstante, la colocación realizada beneficia al ejecutivo del segmento mediana y pequeña empresa, más no al ejecutivo del segmento corporativo, ya que dicho crédito no es equivalente a las colocaciones directas en sus tableros. Por lo tanto, el problema se halla en el bajo compromiso entre segmentos del banco y la falta de direccionamiento de las aprobaciones de líneas negociable girador.

Pauta N° 5: Monto aprobado no es el esperado

El riesgo máximo aprobado es menor a las facturas que se esperan descontar, en consecuencia, el cliente lleva sus facturas a otro banco o empresa especializada en descuento de facturas. El monto de la línea es sugerido por el ejecutivo de negocio comercial y es aprobado por el área de riesgos, quienes después de evaluar y revisar la documentación presentada, determinan el monto a financiar, por lo tanto, el problema radica en que el área decisora debe coordinar con certeza la

aprobación de la factura.

3.2 Propuesta de solución

A partir de las pautas crediticias, problemas identificados en el flujograma y tomando en cuenta el marco teórico en referencia a la gestión por procesos se considera que todos los departamentos deben ser responsables del objetivo, independiente a su asignación funcional (Pardo, 2013), se propone dividir la cartera en tres grupos de acuerdo con la relación comercial entre el banco y el cliente:

a) Clientes mediana empresa con línea de crédito activa: Clientes de banca mediana empresa que actualmente poseen líneas vigentes de productos de corto plazo revolventes tales como: pagaré, financiamiento de importación / exportación, descuento de letras; las cuales mantienen saldo a favor, es decir, no han utilizado el monto total aprobado, llamado también riesgo máximo. Cabe señalar que los clientes deben contar con líneas que no sean de descuento de factura negociable.

b) Clientes mediana empresa que hayan sido evaluados por el banco: Clientes que poseen líneas de corto plazo vigentes o vencidas, pero que actualmente facturen a empresas grandes o corporativos clientes del banco también.

c) Clientes Nuevos mediana empresa: Potenciales clientes medianas empresas nunca han sido evaluadas por el banco.

De esta forma, se propone formar un comité inicial, conformado por representantes de las áreas interesadas para realizar estrategias y aprobaciones consensuadas, de esta forma controlar un posible deterioro de cartera.

Tabla 8. Participantes del Comité Pre Calificador

Banca Comercial	Admisión de Riesgos	Productos y Servicios
Ejecutivo de Negocios Jefe Zonales Gerente Zonal	Analista Senior de Admisión Jefe Zonal de Admisión	Analista de Producto Jefe de Producto

(+) Ejecutivo de producto factura negociable

Fuente: Elaboración propia (2022)

Posterior a ello, se definió propuestas de solución para cada grupo de clientes, tomando como punto de partida cada pauta crediticia mencionada anteriormente. Asimismo, se precisaron acciones y responsables de llevarlas a cabo. Toda la información levantada en cada acción sería ingresada en una base general (dentro de una carpeta compartida) para el uso de todos los participantes del proceso, de manera horizontal, sin diferenciar cada área; siendo nombrada posteriormente como *Dashboard de Aprobación Factura Negociable* que buscará simplificar el proceso de aprobación de líneas actuales y la comunicación con el girador y adquirente.

La propuesta para aplicar sobre el primer grupo de clientes (a) se basa en realizar una locación de línea, es decir, utilizar una línea de corto plazo vigente para descontar facturas negociables dentro del riesgo máximo aprobado. Además, esta propuesta contará con filtros y políticas establecidas para su realización que se detallarán más adelante. Los responsables de validar y administrar la información será el equipo comercial (ejecutivo de negocios) y el equipo de admisión (analista de riesgos), quienes basándose en criterios preestablecidos y preguntas claves definidas por el comité en el Dashboard de Aprobación de Factura Negociable, contactarán al cliente y levantarán información cualitativa como: tipo de relación comercial con el adquirente; medio de pago; situación actual de negocio; entre otros. La finalidad de esta acción es prevenir un posible problema de pagos ante las obligaciones asumidas con el banco. Se toma en consideración que el tipo de evaluación es Express (vía telefónica) puesto que el cliente ya ha sido evaluado anteriormente y presenta línea de crédito de riesgo puro vigente. En caso el analista de riesgos estuviera conforme con la información brindada y sustentada, aprobará la locación de línea con desembolso Día 1, decidirá el incremento del riesgo máximo y la anulación de la solicitud de la garantía (fianza solidaria). Cabe señalar que la información quedará grabada en el Dashboard como información histórica. Adicionalmente, se propone la asignación de un ejecutivo de producto cuya estrategia comercial será mantener una relación activa entre el girador y adquirente, brindando información real sobre el estatus de la aprobación de la línea y los requisitos que deberá asumir el adquirente con total transparencia; además si el comité ve por conveniente; se mejorará las tarifas ofrecidas en cuanto a los servicios complementarios y que le representen gastos a los adquirentes, tales como mantenimiento de cuenta, banca por internet e incluso formar parte de clientes premium para obtener mejoras en el tipo de cambio, entre otros servicios. Al mismo tiempo, el ejecutivo de producto velará por mantener ratios positivos de pago y atenderá consultas operativas correspondiente al desembolso.

Respecto al segundo grupo de clientes (b), se busca realizar una estrategia proactiva por parte del banco ofreciendo líneas preaprobadas de potenciales adquirentes a giradores banca empresa que cumplan determinados criterios de evaluación como tener clientes actuales del segmento gran empresa o corporativo, que no necesariamente tengan línea de factura negociable girador. En esta ocasión, las acciones se enfocan hacia los giradores y adquirentes mediante una evaluación Express. Los responsables, además de los ya mencionados ejecutivos de negocio de mediana empresa y jefe zonal, se suma el jefe de riesgos y el equipo de productos, conformado por el analista de productos y jefe de producto. La finalidad de esta propuesta es crear un Ecosistema de Negocio Estratégico, en el cual, el equipo de producto junto al ejecutivo de negocio determine una lista potencial de adquirentes, realizando filtros a través del Dashboard y realizar una aprobación express basándose en criterios preestablecidos por el comité, tales como información

de la SBS, clasificación de las centrales de riesgo, rating, garantías y entre otros lineamientos. Por tanto, el segmento de Mediana Empresa obtendrá gran oferta de créditos preaprobados. De igual manera, esta información quedará grabada en el Dashboard como histórica y se asignará un ejecutivo de producto especializado en factura negociable para concretar el crédito; realizar el seguimiento y soporte pre y post venta asegurando la aprobación de facturas en CAVALI y el pago puntual del adquirente.

Finalmente, la propuesta para el tercer grupo de clientes (c) presenta un enfoque similar a la anterior, pero esta vez se realizará una lista potencial de clientes nuevos mediana empresa a partir de proveedores actuales de clientes del segmento gran empresa y corporativo. Estas acciones buscan actuar proactivamente preaprobando líneas direccionadas con certeza a giradores que sí presentan una relación comercial vigente con una empresa grande o corporativa clientes del banco. La propuesta tendrá los mismos responsables que la anterior, quienes apoyarán horizontalmente y resolverán la aprobación mediante la información encontrada en el Dashboard como metodizado, información de centrales de riesgo, reporte tributario, entre otros. Cabe señalar que también será necesaria la evaluación express del girador y adquirente, pero agilizando el flujo de aprobación para que no tome más de 7 días a comparación del actual proceso, además de la anulación de la solicitud de garantía.

La finalidad de la propuesta de este proyecto es que cada área participe en el momento adecuado y brinde un análisis extra en el momento que el caso requiera para resolver la aprobación lo más pronto posible. Por lo tanto, se busca que la información fluya adecuadamente entre las áreas de manera oportuna y horizontalmente.

Tabla 9. Resumen de las propuestas de solución

	Clientes Mediana Empresa		Nuevos clientes Mediana Empresa
Situación Actual	Con línea activa de productos de corto plazo	Con línea activa o vencida, pero que hayan sido evaluados	Sin línea de crédito, sin previa evaluación
Propuesta de Solución	Locación de línea	Línea Pre Aprobada para Adquiriente y Girador Ecosistema de Negocio Estratégico	Línea Pre Aprobada para el Girador Ecosistema de Negocio Estratégico
Responsables	Ejecutivo de negocios/jefe zonal, analista de riesgos y ejecutivo de Producto	Ejecutivo de negocios/jefe zonal, analista de producto/jefe producto y jefe de riesgos	Ejecutivo de negocios/jefe zonal, analista de producto/jefe producto y jefe de riesgos
Criterios de Evaluación	<p>Girador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Línea Vigente - Clasificación 100% Normal - Sin Protestos en el sistema - Sin FEVE - Rating >= C - Relación comercial mínimo 6 meses con adquiriente - Ventas estables <p>Adquiriente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar Garantías del Adquiriente 	<p>Adquiriente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Línea vigente de cliente gran empresa o corporativo - Clasificación 100% Normal - Sin Protestos en el sistema - Sin FEVE - Rating >= CCC - Ventas estables - Verificar Garantía del Aceptante <p>Girador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calificación 100% Normal - Información financiera - Rating >= CCC 	<p>Adquiriente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Línea vigente de cliente gran empresa o corporativo - Clasificación 100% Normal - Sin Protestos en el sistema - Sin FEVE - Rating >= CCC - Ventas estables - Validación de Accionistas <p>Girador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clasificación 100% Normal - Información financiera - Relación comercial mínimo 6 meses
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ingresar al Dashboard de Aprobación FN. 2) Contactar al cliente. 3) Seguimiento transversal de la operatividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ingresar al Dashboard de Aprobación FN. 2) Solicitar información básica al Girador. 3) Realizar precalificación al adquiriente y girador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Solicitar información al Girador de acuerdo al Dashboard. 2) Realizar precalificación al girador.
Metodología	<ol style="list-style-type: none"> 1) Llamada telefónica 2) Definir locación de líneas 3) Crear puentes comerciales con adquirientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisión de la información por el comité calificador de líneas. 2) Definir aprobación de líneas. 3) Crear puentes comerciales con adquirientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisión de la información por el comité de precalificación de líneas. 2) Evaluación basada en información del Dashboard (Sentinel, EEFF SMV o banca Corporativa, Adex, Reporte Tributario). 3) Crear puentes comerciales con nuevos giradores.
Herramienta	Dashboard de Aprobación Factura Negociable Ejecutivo de Negocio de Factura Negociable		

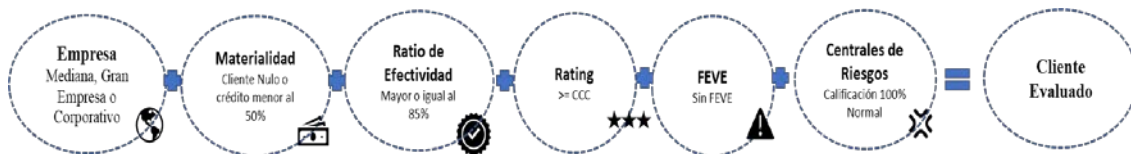
Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo mencionado líneas arriba, el proyecto poseerá un comité definido con la participación de tres equipos de áreas interesadas. Este comité tiene la responsabilidad de realizar seguimiento de cada acción y por supuesto resolver problemas de cada propuesta y en el menor tiempo posible. El comité será realizado de manera semanal, con la finalidad de evaluar y analizar líneas solo del producto, por tanto, priorizando los 3 grupos de clientes.

Posteriormente, después de realizar la organización, se priorizará implementar filtros a la totalidad de la cartera para identificar los casos de mayor relevancia; así aminorar la carga operativa del equipo de trabajo con el objetivo de cumplir con aprobaciones mejor evaluadas y culminando con un exitoso desembolso. La información base será la data histórica de clientes:

- Materialidad: Aquellos clientes banca empresa que, a pesar de tener línea aprobada, no han solicitado créditos al banco. Asimismo, clientes que poseen préstamos menores del 50% del riesgo máximo aprobado. Por lo tanto, se enfocarán en abordar ofertas crediticias a clientes con poca o nula colocación.
- Ratio de Efectividad del girador y adquiriente: Determina el porcentaje de pagos de facturas que ha tenido en el último año, a mayor porcentaje de efectividad significa que el pago se realizó antes de los 8 días de atraso. Debe mantenerse sobre el 85% de efectividad.
- Rating registrado: Cada cliente presenta un rating de acuerdo con su perfil, riesgo que representa y nivel de solvencia frente a deudas. Dicha calificación va desde AAA hasta la C que toma en consideración información cualitativa como sector, antigüedad de la empresa, experiencia de los socios, e información cuantitativa como estados financieros actualizados e históricos, máquina y equipo de la empresa y tipo de operación. Por lo tanto, para preservar la salud de la cartera, para el primer grupo de clientes se tomará en consideración aquellos que cumplan con rating mayor o igual a C y para el segundo y tercer grupo se tomará el rating mayor o igual a CCC.
- FEVE registrado: Calificación que detecta con antelación aquellas contrapartidas que pudieran registrar algún deterioro crediticio o el debilitamiento de sus garantías. El FEVE puede variar entre Sin Feve, Seguir, Garantizar, Reducir y Salir. Los clientes con mayor prioridad serán aquellos Sin Feve debido a la nula alerta crediticia brindando tranquilidad al Comité Evaluador.
- Centrales de Riesgos: Otorga perfiles de riesgo tales como Normal, Dudoso, Riesgoso y Sin información mediante la evaluación de la capacidad de crédito, benchmarking de préstamos efectuados, capacidad de pago estimado e información sobre sus ventas y compras. Se tomará para el presente trabajo aquellas empresas en calificación Normal.

Gráfico 15. Filtro del Dashboard de Aprobación Factura Negociable



Fuente: Elaboración propia (2022)

En referencia a la implementación del Dashboard, contará con el apoyo del área de TI e Inteligencia de Riesgos, quienes, mediante uso de Base de Datos propios de cada banco, plantea la plataforma según requerimiento del comité, que junto a los filtros mencionados podrá identificar los potenciales clientes a atender; así como crear un ecosistema de negocio estratégico, notificar clientes potenciales a cada ejecutivo de negocios, centralizar información destacada para cada evaluación y almacenar data.

Por otro lado, de acuerdo con la base teórica, las políticas constituyen un programa general de acción para el logro de objetivos (Pérez, 2013). Por lo tanto, se propone complementar el proyecto implementando políticas que sirvan de guía durante el proceso y protocolos para atraer la atención del área comercial en el producto. Se proponen las siguientes:

- Priorizar la evaluación de líneas de factura negociable mediante las acciones y tiempos establecidos.
- Establecer dos días de la semana para reuniones del comité y realizar precalificaciones de línea. Sin embargo, se podrá optar por una reunión de emergencia siempre y cuando el cliente lo amerite.
- La información que sea ingresada al Dashboard debe ser oportuna, verídica y sustancial.
- Los créditos realizados se reflejarán en el tablero de los ejecutivos de negocio mediana empresa como colocaciones directas y para ejecutivos de negocio corporativo o gran empresa representarán el mantenimiento y/o inicio de relaciones comerciales con potenciales clientes.
- Se asignará a un ejecutivo de producto para el segmento mediana empresa, responsable de: i) Mantener una comunicación fluida con el adquiriente, desde la evaluación de crédito al girador hasta el ofrecimiento de mejoras crediticias; ii) Encargado de resolver los problemas operativos como devoluciones de CAVALI, mal ingreso de facturas, etc.; iii) Seguimiento del vencimiento de las facturas ingresadas para no afectar el ratio de efectividad ni del girador, ni del aceptante.

Gráfico 16. Propuesta 1 - Flujo de Locación de línea (to be)

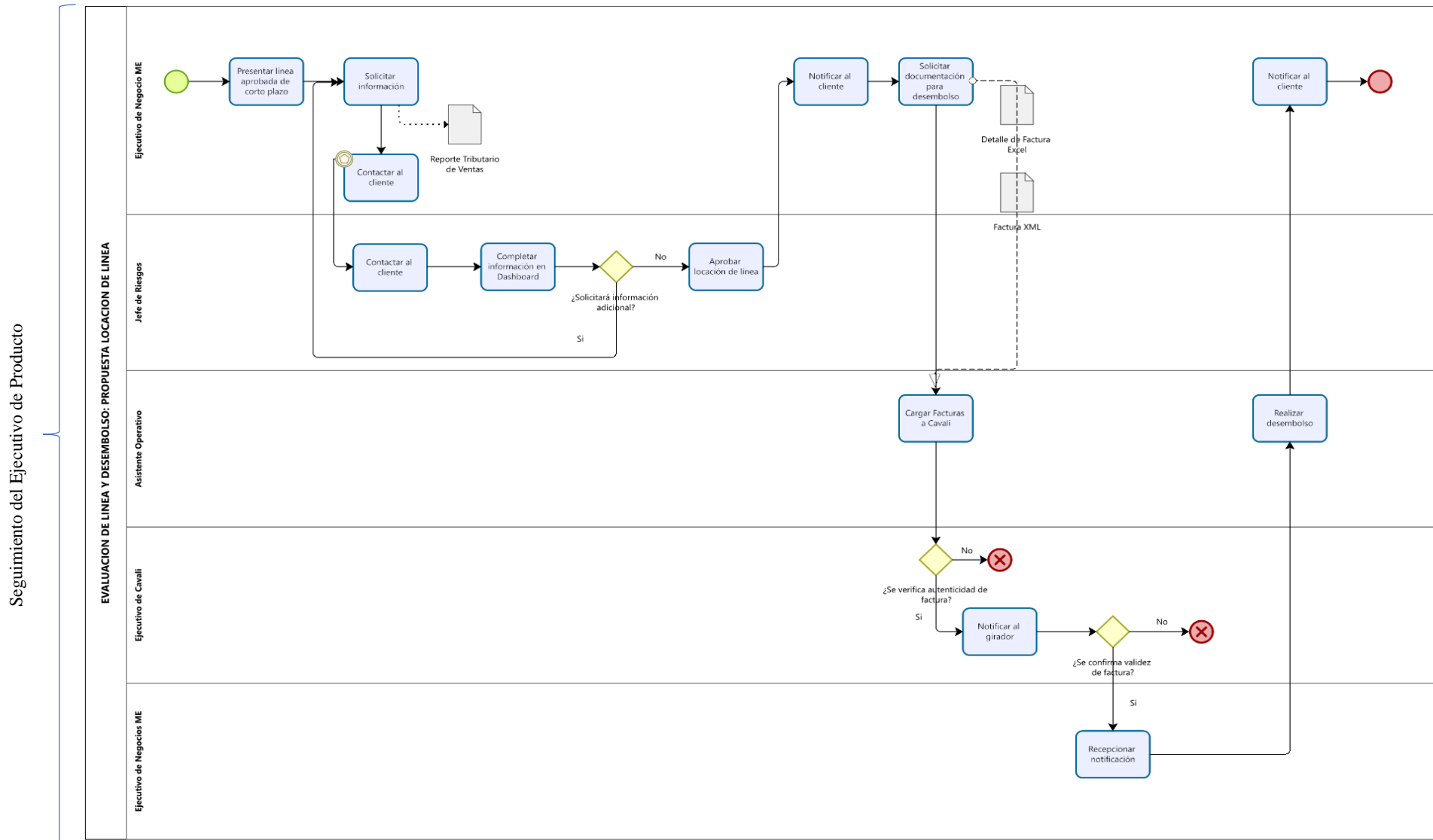
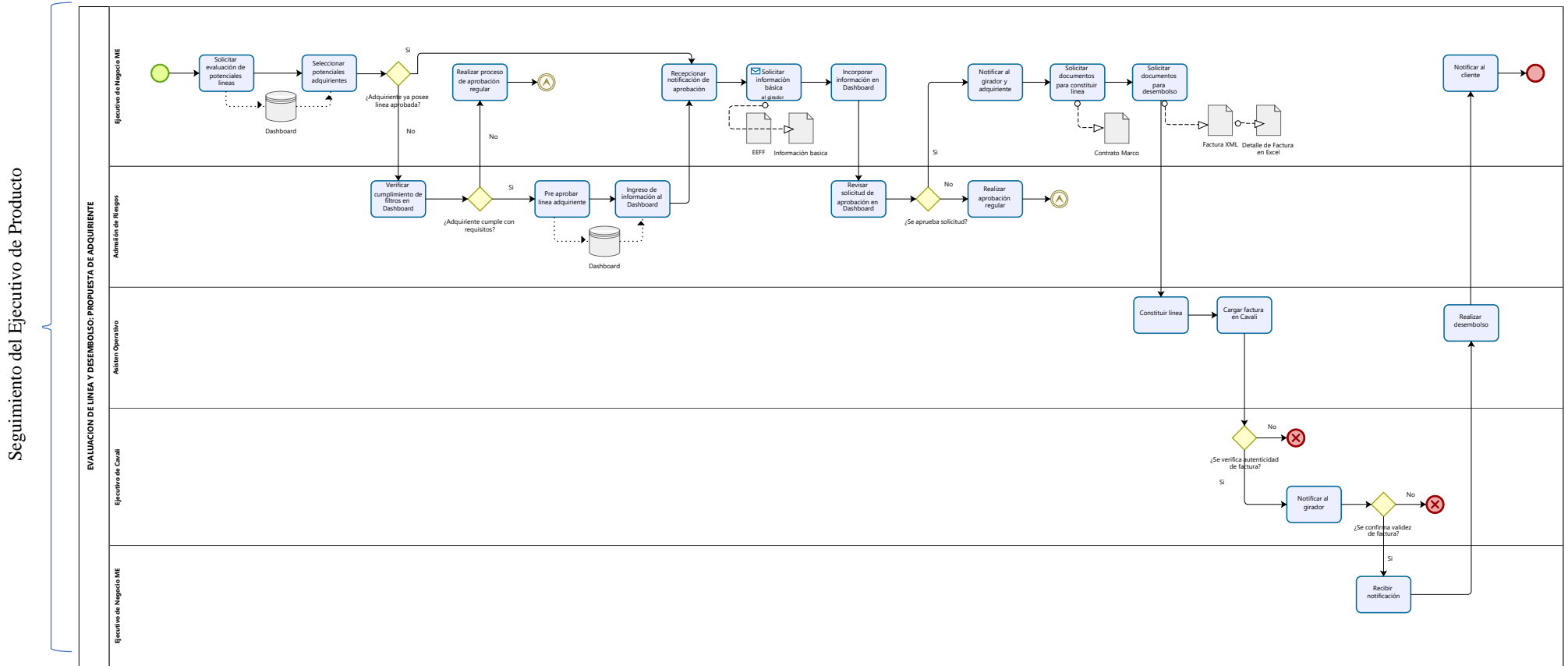
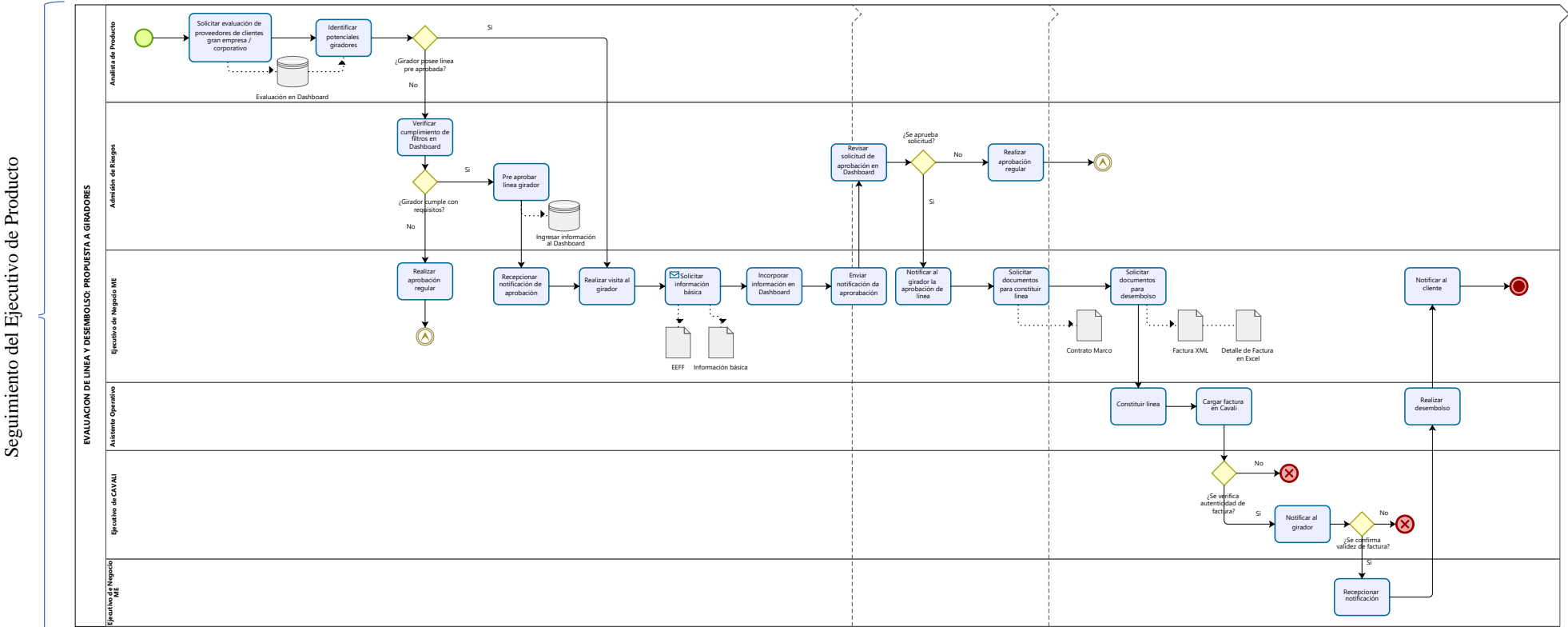


Gráfico 17. Propuesta 2 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Adquirientes (to be)



Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 18. Propuesta 3 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Giradores (to be)



Fuente: Elaboración propia (2022)

A continuación, se elaboró la plantilla del Dashboard de Aprobación de Factura Negociable de referencia para el área de TI y posteriormente realizar su implementación.

En primer lugar, el Dashboard contará con una página principal que brinde el panorama general del producto y contemple los principales Kpis del producto para facilitar la toma de decisiones.

Gráfico 19. Sección inicial del Dashboard de Aprobación de Factura Negociable



Fuente: Elaboración Propia (2022)

En referencia a la propuesta de locación de línea, se propone que el ejecutivo de negocio ingrese datos básicos tales como razón social y RUC del cliente a evaluar y el sistema brindará en automático información referente para la evaluación gracias a la integración de la data histórica, información extraída de Cavali y centrales de riesgos.

Gráfico 20. Propuesta 1 - Aprobación de Locación de línea

Propuesta 1: Locación de Línea

SECCION 1: EVALUACIÓN DE ACTUALES CLIENTES (giradores)

EMPRESA				Datos que ingresa el Ejecutivo Comercial Banca Empresa
RUC				
RATING	▼	TIPO	FECHA DE VENCIMIENTO	
FEVE	▼			
CALIFICACIÓN CREDITICIA	▼	LÍNEA DE CRÉDITO APROBADA		
EFFECTIVIDAD DEL ADQUIRIENTE	▼			

Data extraída de Cavali y data histórica de banco.

CREDITOS EN OTROS BANCOS				
	PRODUCTO	MONTO	GARANTIA TIPO Y MONTO	
Banco 1				
Banco 2				
Banco 3				
Banco 4				
Banco 5				

Datos aparecen en automático gracias a la información del sistema del banco y la integración de Cavali y Centrales de Riesgo (Sentinel o Equifax)

Fuente: Elaboración Propia (2022)

De esta manera, aparecerá una guía de preguntas que el ejecutivo de negocios junto al analista de riesgos realizará vía llamada telefónica, esta data se recopilará en el Dashboard de Aprobación de Factura de Negociable, a su vez aparecerá en automático información extraída de las fuentes anteriormente mencionadas. Al finalizar la llamada, el analista de riesgos decidirá aprobar o desaprobar la solicitud del ejecutivo comercial, dicha actualización se realizará en la misma plataforma y en un plazo no mayor a 2 horas después de la llamada.

Gráfico 21. Propuesta 1 - Guía de preguntas establecida por el Comité de Aprobación

SECCION 2: GUÍA DE CUESTIONARIO PARA SER APLICADO VÍA LLAMADA TELEFÓNICA

Aspectos	Preguntas referentes al Aceptante	Registro	Sistema verifica automáticamente con:
Relación Comercial	¿Hace cuanto tiempo mantienen relación comercial?		-
	¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece su servicio/producto a su cliente?		
	¿Alguna vez su cliente ha presentado retraso de pago?		Centrales de riesgo (Sentinel+Equifax)
Política de crédito	¿Su comprador es cliente del banco?		Centrales de riesgo (Sentinel+Equifax)
	¿Qué porcentaje de su venta es el crédito?		EEFF
	¿Qué plazo de crédito presenta?		EEFF
	¿Qué % representa el cliente de sus cobranzas?		-
Ventas actuales	¿Presenta algún incumplimiento de pago mayor al plazo est?		Ratio de efectividad de pago / calificación del banco
	¿Cómo le va actualmente en sus ventas?		Revisión de Reporte Tributario Sunat
Validación	¿A qué se destina el dinero del adelanto de las facturas?		-
	¿Le queda crédito disponible en otros bancos?		Centrales de riesgo (Sentinel+Equifax)
	Validar líneas de crédito en otros bancos		Centrales de riesgo (Sentinel+Equifax)

- Información aparece en automático mediante Dashboard, toma de decisión inmediata.
- Sistema Notifica al Riesgo la aprobación de la línea

¡Enhorabuena!
La solicitud ha sido aprobada.

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Seguidamente, la segunda propuesta hace referencia a clientes mediana empresa que fueron evaluados anteriormente y que no poseen líneas activas, se propone realizar preaprobaciones a adquirientes correspondiente al segmento gran empresa o corporativo con la finalidad de obtener una gran oferta de líneas para que los ejecutivos de mediana empresa puedan ofrecer y captar a los clientes (giradores) inicialmente mencionados.

En esta evaluación express, el ejecutivo comercial iniciará la búsqueda en el Dashboard seleccionando a una empresa banca empresa que haya sido evaluada anteriormente pero que no cuente con líneas activas, dicha empresa deberá cumplir con los filtros correspondientes.

Gráfico 22. Propuesta 2 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Adquirientes

SECCION 1: EVLUACIÓN DE FILTROS DEL GIRADOR (mediana empresa)

EMPRESA				} Datos que ingresa el Ejecutivo Producto	
RUC					
RATING	<v>	TIPO	MONTO		FECHA DE VENCIMIENTO
FEVE	<v>	LÍNEA DE CRÉDITO APROBADA			
CALIFICACIÓN CREDITICIA	<v>				
EFFECTIVIDAD DEL ADQUIRIENTE	<v>				
		CREDITOS EN OTROS BANCOS			} Datos aparecen en automático gracias a la información del sistema del banco y la integración de Cavañi y Centrales de Riesgo (Sentinel o Equifax)
		PRODUCTO	MONTO	GARANTIA TIPO Y MONTO	
		Banco 1			
		Banco 2			
		Banco 3			
		Banco 4			
		Banco 5			

Data extraída de Cavañi y data histórica de banco.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Posteriormente, se revisará la lista de sus clientes (potenciales adquirientes) corporativos y gran empresa, los cuales deben ser clientes del banco para iniciar la evaluación en Dashboard.

La información más importante es el listado de los principales clientes de la empresa mediana en evaluación, ya que se procederá a evaluar más a detalle a dichos adquirientes.

Gráfico 23. Propuesta 2 –Listado de clientes del girador

SECCION 2: VENTAS ACTUALES

2.1 Reporte Tributario - SUNAT

MES	2020	2021	VARIACIÓN %
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
TOTAL			

2.2 Principales Clientes con modalidad de pago al crédito

RUC	CLIENTES	MONTO PROMEDIO POR FACTURA	PLAZO

} Datos que ingresa el Ejecutivo de Negocio
Información que servirá para la creación del Ecosistema

Fuente: Elaboración propia (2022)

Por ende, en el Gráfico 23, 24 y 25 se muestra las secciones en donde se ingresa la información de cada uno de sus clientes que cumplirán el rol de adquirientes y que el comité a través de notificaciones validará su aprobación. Además, se incorporó una serie de ratios financieros que deberá cumplir el adquiriente y el rango mínimo esperado de los ratios con la finalidad de facilitar la aprobación de líneas al comité evaluador. Cabe señalar que el Comité Evaluador tiene como plazo tomar la decisión de aprobación en cada sesión semanal; sin embargo, no deberá exceder los 7 días.

Gráfico 24. Propuesta 2 - Evaluación de potenciales adquirentes

SECCION 3: EVALUACION DEL POTENCIAL ADQUIRENTE

EMPRESA		TIPO			MONTO	FECHA DE VENCIMIENTO
RUC						
RATING	✓					
EVE	✓					
CALIFICACIÓN CREDITICIA	✓					
EFFECTIVIDAD DEL PROVEEDOR	✓					
LÍNEA DE CRÉDITO APROBADA						
CREDITOS EN OTROS BANCOS		PRODUCTO	MONTO	GARANTIA		
Banco 1						
Banco 2						
Banco 3						
Banco 4						
Banco 5						

Datos que ingresa el Ejecutivo Producto

Datos aparecen en automático

Data extraída de Caval y data histórica de banco.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 25. Propuesta 2 - Evaluación de Kpi

SECCION 4: KPIs de EVALUACION
Reporte Tributario - SUNAT

MES	2020	2021	VARIACIÓN %
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
TOTAL			

	Ratio	Rango aceptado	Definición
LÍNEA DE CRÉDITO	Liquidez por cuentas por cobrar	<= 45 días	Periodo promedio de cobro = (Cuentas por cobrar * días del año) / Ventas anuales en cuenta corriente
	Liquidez general	>= 1	Indice total de deudas de corto plazo que se pueden cubrir por elementos del activo
	Prueba ácida	>= 1	Capacidad de la empresa para afrontar deuda de corto plazo con elementos del Activo de corto plazo menos el
LÍNEA DE PASIVO	Prueba defensiva	>= 1	Determino si una compañía es capaz de operar a corto plazo con sus activos más líquidos (Caja y Bancos / Pasivo
	Rotación de inventarios	>= 1	Capacidad de la empresa para convertir su stock en liquidez (Inventario promedio * 360 / Costo de las Ventas)
	Periodo de Pago a Proveedores	Cumplir con los plazos establecidos	Tiempo en días en que la empresa tardará en pagar a sus proveedores.
LÍNEA DE PATRIMONIO NETO	Ratio de endeudamiento corto	>= 1	Ratio de endeudamiento = (Pasivo corriente / Patrimonio Neto)
	Ratio de endeudamiento largo	>= 1	Ratio de endeudamiento = (Pasivo no corriente / Patrimonio Neto)

Data extraída de la metodización de EEFF

Fuente: Elaboración propia (2022)

Además, el sistema reportará los beneficios adicionales que ha de ofrecer el banco al adquirente para asegurar la aceptación de la línea.

Gráfico 26. Propuesta 2 - Beneficios aprobados para atraer a nuevos adquirentes

SECCION 5: RESULTADOS

¡Enhorabuena!
La línea solicitada ha sido aprobada

LISTA PREAPROBADA DE ADQUIRENTES			
RUC	ADQUIRENTE	SUSTENTO	ESTADO
			✓
			✓
			✓
			✓

Sistema realizará el análisis de acuerdo a los filtros establecidos, data histórica, centrales de riesgo, sunat y caval.

BENEFICIOS APROBADOS POR ADQUIRENTE	Adquirente			
	1	2	3	4
Constitución de fianza solidaria	✗	✓	✗	✗
Menores costos en Banca por Internet	✓	✓	✓	✓
Menores costos en pagos a proveedores	✓	✓	✓	✓
Menores costos en pago sueldo	✓	✓	✓	✓
Costo cero en mantenimiento de cuenta	✓	✓	✓	✓
Mejoras en tipo de cambio	✗	✓	✗	✗
Menores costos en transferencias al exterior	✗	✗	✗	✗

Estrategia definida para el mejor acercamiento del Ejecutivo Comercial y de Producto

Fuente: Elaboración propia (2022)

Finalmente, la propuesta 3 hace referencia a poder captar clientes mediana empresa nuevos, se propone evaluar a adquirentes que actualmente forman parte del segmento gran empresa y corporativo, de ellos se obtendrá el listado de sus proveedores para determinar potenciales clientes giradores.

El proceso inicia con la solicitud en el Dashboard del ejecutivo de producto, quien de manera proactiva ingresará datos básicos de adquiriente para determinar de acuerdo con los filtros establecidos la posible evaluación.

Gráfico 27. Propuesta 3 - Flujo de Líneas Pre Aprobadas para Giradores

Proceso 3: Evaluación Express - Ecosistema de Negocio Estratégico de Girador

SECCION 1: EVALUACION DE EMPRESA ADQUIRIENTE (Empresa Corporativo o Gran Empresa)

EMPRESA			
RUC			
RATING			
FEVE			
CALIFICACIÓN CREDITICIA EJECUTIVO AD DEL ADQUIRIENTE			

Datos que ingresa el Ejecutivo de Negocio Comercial

LÍNEA DE CRÉDITO APROBADA	TIPO	MONTO	FECHA DE VENCIMIENTO
A			

Datos aparecen automáticamente gracias a la información del sistema del banco y la integración de Cvari y Central de Riesgo (Scentel o Equifax)

CREDITOS EN OTROS BANCOS			
BANCA	PRODUCTO	MONTO	FECHA DE VENCIMIENTO
Banco 1			
Banco 2			
Banco 3			
Banco 4			
Banco 5			

Datos extraído de Cvari y datos históricos de banco.

SECCION 2: VENTAS ACTUALES

2.1 Reporte Tributario - SUNAT

MES	2020	2021	VARIACIÓN %
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
TOTAL			

2.2 Principales Proveedores con modalidad de pago al crédito

RUC	PROVEEDORES	MONTO PROMEDIO POR FACTURA	PLAZO

Datos que ingresa el Ejecutivo de Negocio Información que servirá para la creación del Ecosistema

Fuente: Elaboración propia (2022)

Al igual que en la anterior propuesta, se ingresa datos básicos del cliente para que el sistema integre información de otras fuentes y brinde Kpis de evaluación que serán notificados al comité evaluador y tomen la decisión de aprobar las líneas de los adquirientes solicitados.

El Dashboard también cuenta con Kpis que permitirá tomar decisiones ágiles al Comité Evaluador de Factura Negociable, entre ellos, ratios de liquidez, gestión y endeudamiento.

Gráfico 28. Propuesta 3 - Evaluación de potenciales giradores

SECCION 3: EVALUACIÓN DEL GIRADOR (Empresa mediana)

EMPRESA RUC	[Campo]			Datos que ingresó el Ejecutivo de Negocio Comercial	
RATING	✓	TIPO	[Campo]		
FEVE CALIFICACIÓN CREDITICIA	✓	FECHA DE VENCIMIENTO	[Campo]		
EFFECTIVIDAD DEL PROVEEDOR	✓	LÍNEA DE CRÉDITO APROBADA	[Campo]		

↑
Data extraída de Cavalli y data histórica de banco.

CREDITOS EN OTROS BANCOS			
BANCO	PRODUCTO	MONTO	GARANTIA
Banco 1			
Banco 2			
Banco 3			
Banco 4			
Banco 5			

Datos aparecen en automático

SECCION 4: KPIs de EVALUACION

4.1 Reporte Tributario - SUNAT

MES	2020	2021	VARIACIÓN %
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Setiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
TOTAL			

4.2. Principales Ratios de los Estados Financieros

	Ratio	Rango aceptado	Definición
LIQUIDEZ	Liquidez por cuentas por cobrar	<= 45 días	Periodo promedio de cobro = (Cuentas por cobrar * días del año) / Ventas anuales en cuenta corriente
	Liquidez general	>= 1	Indice total de deudas de corto plazo que se pueden cubrir por elementos del activo. (Activo Corriente / Pasivo Corriente)
GESTION	Rotación de inventarios	>= 1	Capacidad de la empresa para convertir su stock en liquidez (Inventario promedio * 360 / Costo de las Ventas)
	Ratio de efectividad de pago	100% - 85%	Pago de facturas o letras descontadas menor a 8 días
SOLVENCIA	Ratio de endeudamiento corto plazo	>= 1	Ratio de endeudamiento = (Pasivo corriente / Patrimonio Neto)
	Ratio de endeudamiento largo plazo	>= 1	Ratio de endeudamiento = (Pasivo no corriente / Patrimonio Neto)

Data extraída de la metodización de EEFF

Fuente: Elaboración propia (2022)

Igualmente, el sistema reportará los beneficios adicionales que ha de ofrecer el banco para asegurar la aceptación de la línea para giradores y adquirentes. Cabe señalar que el Comité Evaluador tiene como plazo tomar la decisión de aprobación en cada sesión semanal; sin embargo, no deberá exceder los 7 días.

Gráfico 29. Propuesta 3 - Beneficios aprobados para atraer nuevos giradores

SECCION 5: RESULTADOS

¡Enhorabuena!
La línea solicitada ha sido aprobada

LISTA PREAPROBADA DE GIRADORES			
RUC	EMPRESA	SUSTENTO	ESTADO
			✓
			✓
			✓

Sistema realizará el análisis de acuerdo a los filtros establecidos, data histórica, centrales de riesgo, sunat y cavalli.

	BENEFICIOS APROBADOS POR ADQUIRENTE			
	Adquirente 1	Adquirente 2	Adquirente 3	Adquirente 4
Constitución de fianzas solidarias	✓	✓	✓	✓
Menores costos en Banca por Internet	✓	✓	✓	✓
Menores costos en pagos a proveedores	✓	✓	✓	✓
Menores costos en pago sueldo	✓	✓	✓	✓
Costo cero en mantenimiento de cuenta	✓	✓	✓	✓
Mejoras en tipo de cambio	✓	✓	✓	✓
Menores costos en transferencias al exterior	✓	✓	✓	✓

Estrategia definida para el mejor acercamiento del Ejecutivo Comercial y de Producto

Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPITULO V. VALORACION DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

Se realizará una valoración del impacto de las mejoras de propuestas de acuerdo con lo descrito en el marco teórico, teniendo la problemática identificada y descrita, así como las soluciones trazadas. Por lo cual, se detallará cada punto a tratar en la valoración:

1. Objetivos

A continuación, se describe las mejoras que se resumen en:

- Realizar semestralmente la evaluación y seguimientos de los procesos a través de los indicadores propuestos: calidad, desempeño, satisfacción del cliente, ingresos económicos e innovación con la finalidad de realizar una mejora continua.
- Incrementar las colocaciones de los bancos en 23.5% durante el primer año de implementación.
- Agilizar la evaluación de líneas de factura negociable a 7 días durante el primer año de implementación.
- Mejorar la calidad de la información para la óptima evaluación de líneas mediante el Dashboard durante los primeros 3 meses de implementación.
- Brindar la información pertinente del producto a los adquirentes de la factura respecto a los beneficios y agilidad de ceder las facturas vía descuento de facturas negociable.
- Fidelizar al cliente para garantizar una relación comercial de largo plazo con el banco.
- Corroborar que el planteamiento de soluciones del presente trabajo satisfaga al 100% las pautas y problemática identificada durante el primer año del despliegue.

2. Medidas cualitativas

A continuación, se detallará el impacto de la propuesta del proyecto en la mejora de los problemas planteados desde una perspectiva cualitativa. Ver Tabla 10.

Tabla 10. Medidas Cualitativas

N°	PROBLEMAS	SOLUCIONES	PROBLEMAS
	PAUTAS CREDITICIAS		FLUJOGRAMA DE PROCESO
P1.	Falta de coordinación con el adquirente	S1. La propuesta de solución elaborada para cada grupo de clientes sugiere el respaldo de un analista de producto de factura negociable que mejore la comunicación con el adquirente, potencie la transaccionalidad de las facturas en la plataforma Cavali y realice seguimiento del pago de estas. Las actividades a desarrollar serán: - Visitas presenciales y entrega de material para capacitar al adquirente en el registro Factrack y las mejoras crediticias. - Videos instructivos siendo nexos del óptimo manejo de la plataforma de Cavali - Factrack. - A través del dashboard de aprobación tendrá una estrategia clara de fidelización con el adquirente que le permitirá mejorar condiciones crediticias. - Llamadas continuas de asesoramiento a clientes.	-Problema de comunicación con el girador. -Falta de atención post venta.
P2.	Demora en la evaluación	S2. Se propone la creación de un comité conformado por las áreas involucradas con el fin de agilizar la evaluación crediticia minimizando el tiempo de análisis a 7 días. Asimismo, se implementará el Dashboard de Aprobación de Factura Negociable como herramienta informativa transversal para la agilización de esta, ello gracias al apoyo del área de TI, quienes en el corto plazo tendrán la labor de gestionar la adaptabilidad de la información desde fuentes públicas y privadas (SUNAT, CAVALI, SMV) para realizar una evaluación casi automática.	- Cuello de botella en la evaluación generado por la doble validación. -Elaboración de extensos informes. -Solicitud reiterativa de documentación al cliente. -Falta de integración de data histórica.
P3.	Constitución de garantías	S3. Se propone la no solicitud de la constitución de Fianza Solidaria, ya que las empresas pasarán por rigurosos filtros de evaluación propuestos por el Comité Calificador de Facturas Negociables. En dicho proceso, el girador y adquirente serán evaluados por el nivel de materialidad; ratio de efectividad; rating; feve y calificación crediticia, brindando mayor garantía ante alguna cualquier falta de impago.	-
P4.	Falta de comunicación interna entre los segmentos de negocio	S4. La propuesta solicita la unión y participación de todos los segmentos del negocio. El área de producto tiene una participación destacada al liderar la proactividad y brindar el input a las demás áreas. Se sugiere aplicar todas las políticas anteriormente mencionadas y sobre todo los incentivos a los ejecutivos de todos los segmentos involucrados; como por ejemplo incremento de colocaciones en el tablero; reducción de tiempo de evaluación; entre otros. Asimismo, gracias a la propuesta se creará el Ecosistema de Evaluación Estratégica a nivel comercial, que permitirá incrementar la oferta de créditos a nivel mediana empresa y corporativo.	-Falta de integración de la data histórica.
P5.	Monto aprobado no es el esperado	S5. La evaluación Express del Comité Calificador de Facturas Negociables se registrará de la factura a descontar para brindar la línea con un monto similar a esta, por lo tanto, queda en facultad del evaluador su aprobación. De lo contrario y en base a la estadística, no serán tomadas en consideración por el cliente.	-

Fuente: Elaboración propia (2022)

3. Medidas cuantitativas

Seguidamente, se describe el impacto del proyecto, desde una perspectiva cualitativa, en la Tabla 11 en base a indicadores a medir, monitorear y evaluar las propuestas de solución anteriormente descrita.

Tabla 11. Medidas Cuantitativas

N°	PROBLEMAS	INDICADORES					PROBLEMAS
	PAUTAS CREDITICIAS	Calidad (Tiempo de respuesta)	Desempeño (Productividad)	Satisfacción del cliente (NPS)	Innovación (Herramientas tecnológicas)	Económico (Ingresos de las colocaciones)	FLUJOGRAMA DE PROCESO
P1.	Falta de coordinación con el adquirente	NO APLICA	Al asignarse a un ejecutivo especializado que brinde más información acerca del pago al vencimiento de la factura, ingreso de facturas en CAVALI, entre otros, se reducirán tiempos de gestión administrativa por parte del ejecutivo corporativo y mediana empresa por lo que podría incrementar su productividad gestionando otros tipos de créditos u obtener un mejor balance vida- trabajo	El cliente de mediana empresa tendrá una mejor experiencia de usuario en el proceso de desembolso debido que el adquirente estará mejor informado de actividades como: Gestión en Cavali, fecha de pago; además de mejores condiciones crediticias cuyo objetivo es la fidelización del cliente generando un impacto positivo en el servicio del banco. Además, la asesoría personalizada permite generar valor agregado en el servicio brindado, por lo que impacta positivamente en la satisfacción del cliente.	Se aprovechó el desarrollo de software de otros actores para crear un Dashboard que permitiera la evaluación casi automática de líneas, integrando información de diversas fuentes y generando reducción de tiempos. Además, se capacitará al personal para utilizar correctamente las herramientas tecnológicas.	Un mayor monto de línea aprobado conlleva a obtener mayores ingresos debido a la tasa de interés calculada sobre el total del préstamo. Además, aporta en el incremento de colocaciones directas a los ejecutivos. Se espera incrementar en 23.5% las colocaciones de banca Mediana Empresa en el primer año de implementación.	<ul style="list-style-type: none"> - Problema de comunicación con el girador. -Falta de atención post venta.
P2.	Demora en la evaluación crediticia	Las herramientas de aprobación propuestas tales como: Comité y el Dashboard de aprobación de Factura Negociable tienen el objetivo de reducir tiempos de respuesta en la evaluación de líneas de negocio, por lo tanto, la agilidad de respuesta al cliente será valioso. Se estima que el plazo	El comité de aprobación de factura negociable tiene el objetivo de agilizar el proceso y disminuir la documentación requerida. Dicha coordinación hace que los ejecutivos de negocio centren su atención en nuevas solicitudes clientes potenciales, incrementando su productividad.	Poseer líneas aprobadas en menor tiempo y cada vez con menos requisitos incrementará la satisfacción del cliente, ya que no invertirá mucho tiempo, ni gastos adicionales para obtener el crédito. Por lo que se espera mayor apertura al descuento de facturas y la fidelización comercial del cliente.			<ul style="list-style-type: none"> - Cuello de botella en la evaluación generado por la doble validación. -Elaboración de extensos informes. -Solicitud reiterativa de documentación al cliente. -Falta de integración de data histórica.

		máximo de evaluación sea 7 días.				
P3.	Constitución de garantías	NO APLICA	NO APLICA	De acuerdo con la evaluación preestablecida, al cliente se le concederá mayores beneficios comparables con otras instituciones e incrementará su nivel de satisfacción.	NO APLICA	-
P4.	Falta de comunicación interna entre los segmentos de negocio	La creación del Comité Pre Calificador evidencia el trabajo coordinando entre diversos segmentos hace que se acorte el tiempo de gestión y se ejecute las actividades correspondientes al proceso.	Uniformizar los procesos internos entre los segmentos de negocio permite realizar correctamente la atención del producto a clientes externos e internos. Por lo tanto, ayuda a minimizar errores y cuellos de botella.	NO APLICA	La creación del Dashboard permite la comunicación transversal entre diversos segmentos y concentrar esfuerzos a los ejecutivos del área comercial en su core.	-Falta de integración de la data histórica
P5.	Monto aprobado no es el esperado	NO APLICA	NO APLICA	Al realizar aprobaciones integrales acorde a las necesidades operativas, el cliente incrementará su satisfacción del servicio de descuento de facturas.	NO APLICA	-

Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo descrito, se identificarán kpis que permitan estimar el costo y el cálculo de beneficios de la propuesta:

- **Calidad:** De acuerdo con el tiempo de respuesta, se estima que el 100% de los ejecutivos de negocio evalúen líneas de factura negociable en un plazo máximo de 7 días utilizando las herramientas de la propuesta.
- **Desempeño:** Reducir en un 58% la carga de actividades correspondientes al ejecutivo comercial que conllevan a la evaluación de factura negociable con la finalidad de conseguir nuevas propuestas de negocio.
- **Satisfacción del cliente:** Se espera que con la incorporación del ejecutivo de producto y la reestructuración de las actividades correspondiente a la evaluación de factura negociable se vea reflejado en que el 90% de los clientes presenten un NPS de 9 -10, es decir, sean promotores.
- **Innovación:** Se espera seguir incrementando el uso de herramientas tecnológicas dentro de la banca, específicamente en el producto de factura negociable para optimizar el Dashboard y seguir realizando mejoras en toda la banca comercial.
- **Ingresos económicos:** Se espera incrementar el 23.5% de colocaciones a nivel bancos durante el primer año de implementación.

4. Costos de implementación

Se realizarán los cálculos específicos que implica desarrollar la propuesta planteada, para lo cual se indica el costo unitario por el segmento Mediana Empresa.

Tabla 12. Costo de implementación

CONCEPTO		COSTO POR HRS	TOTAL HRS	COSTO TOTAL
Desarrollo de Software (TI)	Implementación del Dashboard de Aprobación de Facturas Negociables	S/ 160	45	S/ 7,200
Capacitación	Para uso de herramientas implementadas	S/ 160	6	S/ 960
	Elaboración de material didáctico: videos, mejora de plataforma web, material informativo			S/ 1,000
Sueldo	Incorporación de un nuevo Ejecutivo de Negocio (anual)			S/ 96,718
Total				S/ 105,878

Fuente: Elaboración propia (2022)

5. Cálculo de beneficios

A continuación, se presenta un estimado detallado de la evaluación del impacto de acuerdo con las propuestas planteadas. Ver Anexo 2 y 3 para más detalle por actividad.

Tabla 13. Cálculo de beneficios

ACTIVIDAD (<i>As Is</i>)	COMENTARIO (<i>To Be</i>)	AHORRO EJECUTIVO por línea aprobada (HH: S/ 42)	AHORRO EJECUTIVO (3 líneas mensuales aprobadas)
Evaluación de línea de crédito	La creación de un nuevo flujo de evaluación a través del Dashboard y el comité de aprobación impactará positivamente en la reducción de tiempo invertido hasta en 36.7%.	5.5h x S/42 = S/ 231	S/231 x 3 = S/693

Confirmación del desembolso y cobranza de las facturas	<p>El ejecutivo de producto especializado en facturas negociables tendrá como objetivo:</p> <p>i) Asegurar el desembolso de las facturas. ii) Capacitar y sensibilizar al adquiriente acerca del proceso en CAVALI y en el banco. iii) Seguimiento al pago de las facturas por vencer (cuentas activas y fondos disponibles). iv) Realizar cruce de productos financieros (cash).</p> <p>Es por ello que el ejecutivo de Mediana Empresa trasladará el 100% de estas actividades al ejecutivo de producto, permitiéndole captar otros clientes o proponer nuevos productos.</p>	$7h \times S/42 = S/ 294$	$S/294 \times 3 = S/882$
Coordinación entre áreas	Debido al Dashboard de aprobación de facturas negociables que integrará información del cliente, todas las áreas coordinarán entre sí y evitará gestiones innecesarias, reduciendo en 50% el tiempo invertido por ejecutivo de negocio de mediana empresa.	$1h \times S/42 = S/42$	$S/ 42 \times 3= S/126$
Cuellos de botella que producen retrasos en el desembolso	La incorporación del nuevo ejecutivo de producto que realizará seguimiento al desembolso, las políticas y objetivos de tiempos hacen que se cumplan con el plazo y por ende se reduzca en 75% el tiempo del EN.	$1.5h \times S/42 = S/63$	$S/63 \times 3 = S/189$
AHORRO TOTAL POR EJECUTIVO MENSUAL			S/ 1,890.00
AHORRO TOTAL POR EJECUTIVO ANUAL			S/ 22,680.00
AHORRO TOTAL POR 30 EJECUTIVOS DE ME			S/ 680,400.00

Fuente: Elaboración propia (2022)

El ahorro de horas por ejecutivo es 15 por línea aprobada, este tiempo impacta directamente en el ejecutivo Mediana Empresa en su desempeño y capacidad de generar negocio em nuevos clientes y otros productos. Dichas horas se deben multiplicar por el costo que representa para la empresa S/42. Las 15 horas están constituidas básicamente por la disminución de tiempo en las actividades descritas en el Anexo 2.

Posteriormente, el costo del ahorro en horas obtenido es S/630 y se multiplica por 3 correspondiente a las líneas mensuales propuestas como objetivo por ejecutivo de negocio, obteniendo como resultado S/1,890 que a su vez se multiplica por los 12 meses resultando s/22,680. Seguidamente, la Banca Mediana Empresa está conformada en promedio por 30 ejecutivos de negocio con el mismo objetivo de aprobación, cuyo total en ahorro de horas es S/680,400.

Finalmente, el objetivo principal del trabajo es incrementar las colocaciones directas, por lo cual, se realiza el cálculo de los ingresos directos obtenidos de los nuevos clientes y facturas a descontar.

Tabla 14. Valoración del impacto positivo en los ingresos de ME

IMPACTO POSITIVO EN LOS INGRESOS DE ME			
Escenarios	Tiempo de evaluación por línea	Líneas mensuales	Reducción de tiempo invertido en la evaluación y desembolso
Actualmente	20 días	1 línea	↓ (-) 58%
Propuesta planteada	7 días	3 líneas	
Escenario actual			
Margen ganado	2.5%	anual	
Préstamo promedio	S/ 100,000	factura	
Plazo promedio	90	días	
Ingresos por factura	S/ 617.95		
i) Escenario conservador: Descuento de 1 factura al año por adquiriente			
Líneas aprobadas por ejecutivo mensual		3	
N° Ejecutivos		30	
Total de ingresos mensual		S/ 55,615.58	
Total de Ingresos anual		S/ 667,386.95	
ii) Escenario realista: Descuento de 6 facturas al año por adquiriente			
Líneas aprobadas por ejecutivo mensual		3	
N° Ejecutivos		30	
Total de ingresos mensual		S/ 333,693.48	
Total de Ingresos anual		S/ 4,004,321.71	

Fuente: *Elaboración propia (2022)*

El cuadro muestra las ganancias que generaría la nueva propuesta anualmente, considerando el escenario conservador y realista; para lo cual se propone un promedio de descuento de s/100,000 por factura a un plazo de 90 días y con un margen anual del 2.5% anual (no considera costo de fondo) brindado una ganancia de S/617.95; sin embargo, se considera también los 30 ejecutivos de negocio que tienen como objetivo aprobar 3 líneas al mes y cada una de ellas descuento entre 1 y 6 facturas al año, obteniendo como ganancia anuales de S/667,386.95 y S/4,004,321.71 respectivamente. Finalmente, se puede inferir que el incremento de las colocaciones de descuento de facturas serán 23.5% debido que el promedio a descontar sería S/100,000 a los cuales se multiplica por 6 facturas anuales, por 3 adquirientes y 30 ejecutivos de negocio resultando S/54,000,000 en colocaciones. Adicionando a ello que el promedio de colocaciones de descuento en los bancos del Perú es S/230,000,000.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Posteriormente a la evaluación e investigación del sector bancario con respecto al producto de descuento de factura negociable, se puede concluir:

- i) Las Medianas Empresas buscan financiamiento derivadas de evaluaciones ágiles y condiciones competitivas tales como tasa de interés, plazo de pago y procesos digitalizados que les permita obtener una historial crediticio positivo, por lo que el banco debe aprovechar la oportunidad de posicionar el producto de descuento de facturas negociables como primera opción de financiamiento, ya que le brinda un nivel menor de riesgo.
- ii) Los bancos actualmente no enfocan esfuerzos en potenciar el producto de factura negociable debido que algunos de ellos presentan una evaluación financiera conservadora y su comunicación con el cliente respecto al producto no es efectiva. Sin embargo, el producto ha demostrado ser beneficioso para el banco ya que incrementa sus colocaciones directas, posee doble garantía de pago: adquiriente y girador; le brinda ingresos directos y abre la oportunidad de ofrecer otros productos complementarios a la operación como cambio de divisas, pago a proveedores, pago de planillas, utilización de la banca por internet, etc. Asimismo, el cliente es beneficiado porque le permite disponer de la línea cuando necesite el capital y le registra un historial crediticio positivo, información que se considera para próximas evaluaciones. Finalmente, al ejecutivo de negocio de banca Mediana Empresa le permitirá alcanzar rápidamente su meta comercial planteada.
- iii) El mercado de facturas electrónicas es joven en el país y con gran potencial de crecimiento, en el que cada vez empresas especializadas toman partida del producto, por lo tanto, los bancos deben redoblar esfuerzos para ofrecer mayor oferta de créditos a clientes actuales y potenciales.
- iv) La situación actual de los bancos del Perú específicamente en el producto de Factura Negociable cuenta con diversos cuellos de botella en sus procesos de evaluación, los cuales son originados por distintos motivos, entre los más comunes: Falta de coordinación entre el adquiriente y el banco; demora en la evaluación crediticia; constitución de una fianza solidaria; falta de comunicación entre los segmentos de negocio y el monto de aprobación. Todo ello provoca que el cliente no considere el producto tomando otro tipo de financiamiento en el banco o que prefiera el factoring de las empresas especializadas.

2. Recomendaciones

Posteriormente a la evaluación e investigación del sector bancario con respecto al producto de descuento de factura negociable, se recomienda:

- i) Para potenciar el proceso de aprobación de líneas de descuento de facturas negociables, monto aprobado y garantías, se propone dividir a los clientes en tres grupos: a) Clientes con línea de crédito activa, b) Clientes que hayan sido evaluados por el banco y c) Clientes Nuevos. El primer grupo hace referencia a utilizar sus líneas aprobadas de aquellos productos de corto plazo y utilizarlas para realizar el descuento. Cabe resaltar que en todo momento el Ejecutivo de Producto y el Comité de Aprobación serán partícipes de la evaluación a través del Dashboard de Factura Negociable. Para el segundo grupo, se buscará la proactividad del banco y se realizará un Ecosistema de Negocio Estratégico el cual buscará la aprobación de líneas de descuento a clientes de empresas medianas que fueron evaluados en algún momento por el banco, de esta manera se incrementará la oferta de líneas de crédito. Por último, el tercer grupo se buscará realizar la preaprobación de líneas de nuevos giradores mediana empresa mediante su evaluación y de sus adquirientes.
- ii) Para mejorar la comunicación con el adquiriente, se propone la contratación de un Ejecutivo de Producto especializado en el descuento de factura negociable para ser el apoyo principal del ejecutivo de negocio comercial mediana empresa en cuanto a la capacitación del adquiriente y girador mediante material informativo y constante asesoría, así como de la cobranza de las facturas mediante el seguimiento oportuno para evitar el incumplimiento. Igualmente, pueda ofrecer servicios complementarios tales como: cambio de divisas, pago de proveedores, pago de planillas, transferencias al exterior, uso de la banca por internet, entre otros; ello impactará en el desempeño de los ejecutivos comerciales de Banca Mediana empresa ya que podrán disponer de más tiempo para ejecutar nuevas solicitudes de clientes potenciales.
- iii) Para mejorar la comunicación interna y agilizar la aprobación de líneas de descuento de factura negociable, se propone crear el Dashboard de Aprobación de Factura Negociable el cual será una herramienta transversal cuya función será centralizar y almacenar información de clientes, así como la accesibilidad para realizar aprobaciones en base a filtros y plantillas de evaluación propuestas por el Comité Evaluador de Facturas Negociables que recibirá notificaciones de alerta en cada etapa del proceso.
- iv) Asimismo, para que los bancos posean clientes con mayor satisfacción y fidelizados, se propone se le brinde montos de línea de acuerdo con sus necesidades y sin la constitución de carta fianza.

- v) Finalmente, se recomienda invertir en desarrollo tecnológico para ampliar el alcance de la propuesta y pueda incorporar otros segmentos comerciales como pequeñas y gran empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, M. (01 de Noviembre de 2006). Las claves del descuento comercial. *Estrategia Financiera*, 233, 20-25. Obtenido de <https://silo.tips/download/las-claves-del-descuento-comercial>
- Banco Central de Reserva del Perú, (2020). *El programa Reactiva Perú*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/risetiembre-2020-recuadro-5.pdf>
- Barreix, A., & Zambrano, R. (2018). *Factura electronica en america latina*. Inter-American Development Bank.
- BBVA. (21 de Diciembre de 2020). *Factoring electrónico*. Obtenido de <https://www.bbva.pe/empresas/productos/financiamiento/factoring-electronico.html>
- Beltran, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Fernando, T. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. Obtenido de <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- CAVALI. (2018). *Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial - Ley N°29623*. Obtenido de <https://www.cavali.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/reg25.pdf>
- CAVALI. (30 de Noviembre de 2021). *CAVALI principal ente de registro de facturas negociables*. Obtenido de https://www.cavali.com.pe/userfiles/ckfinder/files/Cavali%20al%20d%C3%ADa%2030_11_21.pdf
- CAVALI. (2022). *2021 Año de Récords: Monto y número de facturas superan niveles históricos*. Obtenido de https://www.cavali.com.pe/userfiles/ckfinder/files/22_01_19_2021_a%C3%B1o_de_records.pdf
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. (F. F. Uribe, Ed.) Biblioteca Nacional del Perú.
- Correa, C., Correa, R., & Prada, L. (25 de Abril de 2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Dyna*, 83(197), 212-221.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (16 de Julio de 2015). La transformación digital de la banca. *Observatorio de Economía Digital*. BBVA. Obtenido de http://www.bbva.com/wpcontent/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf
- D. S. N°013-2020-PCM. (23 de Enero de 2020). Decreto de urgencia que promueve el financiamiento de las MIPYME, emprendimientos y startups. *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de https://www.smv.gob.pe/ServicioDifusionempresas/Uploads/DU_Pymes_PFPF_Ene_2020.pdf
- de Menezes, L., & Escrig, A. (25 de Julio de 2019). Managing performance in quality management: A two-level study of employee perceptions and workplace performance. *International Journal of Operations & Production Management.*, 1227-1259.
- Del Canto, E., & Silva, A. (19 de Noviembre de 2012). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias sociales*, 141, 25-34. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/12479>
- Díaz-Córdova, J., Coba-Molina, E., & Bombón-Mayorga, A. (14 de Junio de 2016). Facturación electrónica versus facturación clásica. Un estudio en el comportamiento financiero mediante estudios de casos. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 63-72.

- El Peruano, D. O. (06 de Abril de 2021). *Más de 280,000 mypes fueron beneficiadas con el aval de deudas*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/118322-mas-de-280000-mypes-fueron-beneficiadas-con-el-aval-de-deudas>
- Espinoza, J., Gallarzo, M., & Hernández, J. (2010). *Desarrollo organizacional*. Pearson Educacion. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/37861?page=29>
- Flores, A. (2010). *Dinámica y Sinergia de la Capacidad Innovadora - Escenarios plausibles para innovar en la empresa-*. Universidad del Pacífico.
- Gonzales, D. D. (17 de Enero de 2020). La factura electrónica como título valor. *Derecho & Sociedad*, 2(54), 293-308. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/22448>
- González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. (1 de Julio de 2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & gestión*, 36, 109-135.
- González, E., & Garza, J. B. (26 de Setiembre de 2014). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad / Net Promoter Score and its relationship with customer satisfaction and loyalty. *Nova Scientia*, 7(13), 411-437. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052015000100021
- Hauswald, R., & Marquez, R. (1 de Octubre de 2001). Information technology and financial services competition. *The Review of Financial Studies*, 16(3), 3, 921-948.
- ICLV, C. (11 de marzo de 2022). *Cavali Webinar: DU 013-2020 - Principales cambios en el Proceso de Factoring*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=wgkkSLVYs0U>
- INTERBANK. (20 de Diciembre de 2020). *Factura Negociable*. Obtenido de <https://interbank.pe/empresas-instituciones/financiamientos/financiamiento-venta/factura-negociable>
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *Norma Internacional ISO 9001 (5ª ed.)*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Jijena, R. J. (2006). El factoring electrónico. *Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 2(27), 105-124. Obtenido de <http://www.rdpucv.cl/index.php/rderecho/article/viewArticle/624>
- Jiménez, W. (9 de Noviembre de 2010). *Gestiopolis*. Obtenido de La actividad financiera y los objetivos financieros de la empresa: <https://www.gestiopolis.com/actividad-financiera-objetivos-financieros-de-la-empresa/>
- La Cámara. (22 de Junio de 2021). *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de <https://lacamara.pe/kenny-gallo-factoring-crecio-60-y-se-negociaron-s-7-600-millones-a-mayo-del-2021/>
- Larrán, J., & De los Reyes, M. (15 de Mayo de 2007). Labanca por Internet como innovación tecnológica en el sector bancario. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 13(2), 145-153. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2356670.pdf>
- Ley N°29623. (7 de Diciembre de 2010). Ley que promueve el financiamiento de facturas electrónicas. *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29623.pdf>

Ley N°30308. (12 de Marzo de 2015). Ley que modifica diversas normas legales para promover el financiamiento a través de Factoring y el Descuento. *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30308.pdf>

Lizarzaburu, E. (25 de Junio de 2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54. Obtenido de <https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604>

Loke, S.-P., Taiwo, A., Salim, H., & Downe, A. (2011). Service quality and customer satisfaction in a telecommunication service provider. In *International conference on financial management and economics*, Vol. 11, 23-29.

Maldonado, A. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. B-EUMED. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaup/titulos/51718>

Mallar, M. Á. (1 de Junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. (R. C. Futuro", Ed.) 13(1), 1 - 23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Martinez A. & Cegarra J. G. (214). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Editorial del Economista.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2001). *Portal de Transparencia Económica - Información Económica*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=esES&Itemid=100143&view=articulo&catid=297&id=2186&lang=es-ES

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Aprueban el Reglamento de la Ley N°29623, Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-supremo/12989-anexos-01-02-03-escolaridad/file>

Mishkin, F., & Eakins, S. (2015). *Financial markets and institutions (8° ed.)*. Pearson Education.

Mitki, Y., Herstein, R., & Jaffe, E. (30 de Agosto de 2007). Learning mechanisms for designing corporate identity in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 452-468.

Montejo, A. (17 de Julio de 2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Gestión*, 9(2), 1-6. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Moussavou, J. (2020). Banking and Digital Transformation: Towards an Integration of Fintechs' Activities to Develop Innovation. *Journal of Applied Business & Economics*, 22(14), 221-238.

Nguyen, N., & LeBlanc, G. (1 de Abril de 1998). The mediating role of corporate image on customers' retention decisions; an investigation in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 52-65. Obtenido de <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-mediating-role-of-corporate-image-on-customers-retention-decisions0sTQxOjOhw>

Pardo, J. M. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/53587?page=15>

Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/53618?page=24>

Pérez, A. (15 de julio de 2009). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).

- Pérez, J. L. (2013). *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Bilbao, España: Publicaciones de la Ciudad de Deusto. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/34127>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (9 de Abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández-Peña, A. (1 de Marzo de 2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11.
- Sharma, A., & Mehta, V. (1 de Marzo de 2005). Service Quality Perceptions in Financial Services --a Case Study of Banking Services. *Journal of Services Research*, 4(2), 205-222.
- Suárez, A. (2000). Técnicas de inteligencia artificial aplicadas al análisis de la solvencia empresarial. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1252835>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2018). *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, seguros, AFP y unidades de inteligencia financiera*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (31 de Diciembre de 2021a). *Información Estadística de Banca Múltiple*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (30 de junio de 2021b). *Sistema Financiero Peruano*. Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2021/Junio/SF-0003-jn2021.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (30 de Mayo de 2021c). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2021-I.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2017). *Anexo N° 1: Factura electrónica*. Obtenido de <https://cpe.sunat.gob.pe/sites/default/files/inline-files/anexoI-340-2017.pdf>
- Yáñez, C. (5 de Diciembre de 2008). Sistema de Gestión de Calidad en base a la ISO 9001. *Internacional eventos*, 9, 1-9. Obtenido de https://www.academia.edu/14360977/SISTEMA_DE_GESTION_DE_CALIDAD_EN_BASE_A_LA_ISO_9001

ANEXOS

Anexo 1. Marco Regulatorio de la Factura Negociable

Norma	Modificatorias	Tema	Descripción
Ley 29623, "Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial"	Ley N° 30308 (12/03/2015) DL N° 1178 (24/07/2015) DL N° 1282 (29/12/2016) DU N° 013-2020 (23/01/2020)	Emisión de la Factura Negociable	Debe incorporarse una tercera copia para su transferencia a terceros o su cobro ejecutivo, excepto la factura electrónica que a través de una ICLV se realiza la anotación en cuenta para que tenga calidad de título valor. Art 3. Ley 30308
		Información mínima requerida para no perder la calidad de título valor	a) La denominación "Factura Negociable" b) Firma y domicilio del proveedor de bienes o servicios. c) Domicilio del adquirente. d) Fecha de vencimiento. De lo contrario, se presume vencimiento 30 días calendario. e) Monto neto pendiente de pago. f) La fecha de pago del monto puede ser total o cuotas. g) La constancia de presentación de la Factura Negociable, mediante cualquiera de las siguientes modalidades: i) Sello por parte del adquirente indicando fecha de su presentación.; ii) Carta notarial suscrita por el proveedor o un tercer autorizado o iii) La comunicación entregada al adquirente del bien o usuario. h) Leyenda "Copia transferible – no válida para efectos tributarios". DU n°013 2020
		Transferencia	La Factura negociable es un título valor transferible por endoso o anotación en cuenta en una Institución de Compensación y Liquidación de Valores (ICLV). Art 2 DL N°1282 El nuevo tenedor debe comunicar oportunamente al adquirente, bajo cualquier forma, señalando la identidad del nuevo legítimo tenedor e indicando la información necesaria para el pago del nuevo crédito.
		Intereses	Se estipula acuerdos sobre la tasa de interés compensatorio . Si no fuese pagada a su vencimiento, generará intereses compensatorios y moratorios durante el periodo de mora, a las tasas máximas que el BCRP imponga. Art 3 de la Ley 30308
		Requisitos para mérito ejecutivo de la Factura Negociable	i) Que el adquirente no haya consignado su disconformidad dentro del plazo y formas señaladas en el art 7. En caso se trate de FN representada como anotación en cuenta, deben brindar conformidad expresamente ante la ICLV. ii) Que se haya dejado constancia de la presentación de la FN. En caso de la FN cuyo registro en ICLV se haya solicitado, se verifica con la constancia de comunicación. iii) El protesto o formalidad sustitutoria del protesto. DU N°013 2020
		Presunción de la Conformidad	El adquirente tiene plazo por única vez, no prorrogable de ocho (8) días calendario, computados desde la constancia de presentación de la FN, para brindar conformidad o disconformidad. Vencido el plazo, se presume, la conformidad irrevocable en todos los términos y sin ninguna excepción. DU N°13-2020.
		Impugnación y retención dolosa de la FN y omisión de información	El adquirente o usuario que impugne dolosamente o retenga indebidamente la FN incurre en infracción administrativa que será sancionada por el Ministerio de la Producción.

Fuente: (CAVALI, 2018, págs. 1-24)

Anexo 2. Detalle del ahorro de horas empleadas en el proceso

	Listado de actividades del Ejecutivo por línea aprobada (adquiriente)		Listado de actividades del Ejecutivo por línea aprobada (adquiriente)		Ahorro de HH	
	Actividades Actuales	Horas empleadas	Actividad Propuesta	Horas empleadas		
Evaluación de línea de crédito	a) Visita presencial al cliente	3h	a) Visita presencial al cliente	3h		
	b) Solicitud de información al cliente	0.5h	b) Solicitud de información al cliente	0.5h		
	c) Elaboración de propuesta de crédito	3h	c) Levantamiento de información básica del cliente.	2h		
	d) Sustento de propuesta al jefe Zonal	2h	d) Incorporación de la información en Dashboard de Factura Negociable y aprobación	2.5h		
	e) Sustento de propuesta a Riesgos	2h	e) Gestiones de desembolso	1.5h		
	f) Levantamiento de consultas por parte de Riesgos y/o jefe Zonales	3h				
	g) Gestiones de desembolso	1.5h				
	Subtotal	15h	Subtotal	9.5h		5.5
Confirmación del desembolso y cobranza de las facturas	a) Ejecutivo de Negocio realiza llamadas constantes al adquiriente y girador.	1.5h	Ejecutivo comercial no realizará el seguimiento, sino el ejecutivo de producto.	0h		
	b) Asesoramiento al adquiriente acerca del pago, creación de línea de crédito, entre otras facilidades	4h				
	b) Cambio de calificación en el sistema del banco.	1.5h				
	Subtotal	7h				Subtotal
Coordinación entre áreas	a) Referencias del aceptante (CP)	0.5h	a) Incorporación de información al Dashboard de Factura Negociable y aprobación.	1h		
	b) Solicitud de líneas preaprobadas (P)	1h				
	c) Solicitud de intermediación con el aceptante para realizar el pago de facturas	0.5h				
	Subtotal	2h				Subtotal
Cuellos de botella que producen retrasos en el desembolso	a) Asesoramiento para el correcto llenado y envío de facturas e información al banco y CAVALI.	1.5h	a) Tiempo de espera del envío de documentos.	0.5h		
	b) Tiempo de espera del envío de documentos	0.5				
	Sub total	2h				Subtotal
Total de horas trabajadas		26h	Total de horas trabajadas		11h	15h

Fuente: Elaboración propia, 2022

Anexo 3. Costo para la empresa por nuevo personal

Costo de Nuevo Personal - Anual	
Sueldo Bruto Mensual	S/ 6,000
Gratificación 16.66%	
CTS 8.33%	
Essalud 9.00%	
Seguro de Vida 0.34%	
Costo total del empleador	S/ 8,060

Costo total anual	S/ 96,718
-------------------	-----------

Concepto	Horas Hombre Efectivas
Trabajo diario	8
Trabajo semanal por ley	48
Trabajo mensual	192
Costo por hora	42

Fuente: Elaboración propia, 2022