



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE RIESGO DE  
CRÉDITO Y OPERACIONAL EN LA EVALUACIÓN DE  
OPERACIONES DE *FACTORING POST-CONFIRMADAS* PARA  
LATAM TRADE CAPITAL PERÚ SA.**

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

**Presentado por:  
Oscar Arturo De la Cruz Castañeda**

**Asesor: Erick Anticona Suárez**  
**[0000-0002-3373-9165](tel:0000-0002-3373-9165)**

**Lima, noviembre 2024**



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de mejora para la gestión de riesgo de crédito y operacional en la evaluación de operaciones de *factoring post-confirmadas* para Latam Trade Capital Perú SA" presentado por don OSCAR ARTURO DE LA CRUZ CASTAÑEDA, con DNI N° 74066650, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 2 de junio de 2025. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 02-jun.-2025 16:23 -05  
Identificador: 2690858410  
Número de palabras: 24565  
Entregado: 1

De la Cruz, Oscar\_Trabajo de suficiencia prof... Por Oscar De La Cruz  
Castañeda

Similitud según fuente	
Índice de similitud	
12%	
Internet Sources:	11%
Publicaciones:	1%
Trabajos del estudiante:	5%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 2 de junio de 2025

Karen Weinberger  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

## RESUMEN

En el contexto económico actual, con altas tasas de interés a nivel global, las compañías, y más aún las MYPES, enfrentan retos significativos en la gestión de su capital de trabajo, es por ello que el *factoring* se presenta como una solución financiera atractiva que permite a las organizaciones optimizar su flujo de caja mediante la venta de sus cuentas por cobrar a una entidad financiera. Identificando esto, Latam Trade Capital ha adoptado una estrategia de crecimiento a través de la atención a empresas del segmento MYPE, por lo cual adquirió en Julio de 2022 a Nuevo Capital Factoring, una compañía dedica a financiar operaciones de *factoring post-confirmadas* para micro y pequeñas con recurso sobre estas.

El presente trabajo de investigación aplicada se enfocará en analizar el riesgo que significa para Latam Trade Capital trabajar ahora atendiendo al segmento MYPE, dando como resultado final una propuesta de mejora para la gestión de riesgo de crédito y operacional aplicable a su nuevo portafolio de inversiones. Para ello se realizarán entrevistas a las gerencias de la compañía que permitan identificar la problemática a abordar, y se revisará y analizará los actuales procesos de gestión de crédito descritos en los manuales de riesgo corporativo para así identificar falencias a subsanar dentro de la propuesta de mejora anteriormente mencionada.

## **ABSTRACT**

In the current economic environment, with the high cost of credit all around the world, companies, and even more the SME's face a liquidity challenge in terms of working capital management. Therefore, factoring emerges as an attractive financial solution to optimize its cashflow by selling its receivables to specialized financial institutions. Knowing that, Latam Trade Capital has adopted a growth strategy by increasing its participation in the SME market, leading this to the purchase in July 2022, of Nuevo Capital Factoring, a company dedicated to finance post-confirmed factoring to SME clients, requesting a promissory note from them.

The following research paper will be focused on analyzed the risk that represents to Latam Trade Capital, work now with SME clients, and the final output will be a credit and operational risk management improvement proposal, suitable for the company's new portfolio of investments. In order to develop the research, interviews with the heads of Latam Trade Capital will take place to identify the main problem related to the increase in the portfolio risk. Also, the current credit procedures, included the company's risk manual, will be analyzed to identify gaps to be fill within the mentioned improvement proposal.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>RESUMEN</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO</b> .....	10
<b>1.1 Descripción de la empresa</b> .....	10
<b>1.2 Organigrama de la empresa</b> .....	11
<b>1.3 Departamentos de la empresa:</b> .....	12
<b>1.3.1 Departamento de Administración y Finanzas</b> .....	12
<b>1.3.2 Departamento de Recursos humanos</b> .....	12
<b>1.3.3 Departamento de TI</b> .....	12
<b>1.3.4 Departamento de Marketing</b> .....	12
<b>1.3.5 Fiscalía</b> .....	12
<b>1.3.6 Departamento Comercial (Core)</b> .....	12
<b>1.3.7 Departamento de riesgo (Core)</b> .....	13
<b>1.3.8 Departamento de operaciones (Soporte al Core)</b> .....	13
<b>1.4 Descripción del sector financiero</b> .....	13
<b>1.4.1 El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)</b> .....	14
<b>1.4.2 Empresas de seguros</b> .....	14
<b>1.4.3 AFP's</b> .....	14
<b>1.4.4 Banca comercial</b> .....	15
<b>1.4.5 Otras instituciones financieras</b> .....	15
<b>1.5 Descripción de los productos de la empresa</b> .....	18
<b>1.5.1 Factoring doméstico</b> .....	18
<b>1.5.2 Confirming doméstico</b> .....	18
<b>1.5.3 Capital de trabajo para exportación</b> .....	19
<b>1.5.4 Factoring internacional</b> .....	19
<b>1.6 Realidad actual de la empresa</b> .....	19
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	21
<b>2.1 Análisis del macroentorno</b> .....	21
<b>2.1.1 Entorno político</b> .....	21
<b>2.1.2 Entorno económico</b> .....	21

2.1.3	Entorno social .....	22
2.1.4	Entorno tecnológico .....	22
2.1.5	Entorno ecológico .....	23
2.1.6	Entorno legal.....	23
2.2	<b>Análisis del microentorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>23</b>
2.2.1	Poder de negociación de los proveedores: Alta.....	24
2.2.2	Poder de negociación de los clientes: Media .....	24
2.2.3	Amenaza de nuevos entrantes: Alta .....	25
2.2.4	Amenaza de sustitutos: Media .....	25
2.2.5	Rivalidad entre competidores existente: Alta .....	26
2.3	<b>Análisis interno.....</b>	<b>27</b>
2.3.1	Modelo de negocio: CANVAS .....	27
2.3.2	Cadena de valor.....	29
2.3.3	Análisis VRIO.....	31
2.3.4	FODA .....	32
	<b>CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>34</b>
3.1	<b>Identificación del problema.....</b>	<b>34</b>
3.2	<b>Objetivos .....</b>	<b>38</b>
3.2.1.	Objetivo General .....	38
3.2.2.	Objetivos específicos .....	38
3.2.3.	Plan de investigación.....	40
3.2.4.	Alcances y limitaciones .....	41
	<b>CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN O MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>42</b>
4.1.	<b>Riesgo de crédito en las MYPES.....</b>	<b>42</b>
4.1.1.	Definición de MYPE .....	42
4.1.2.	Principales causas de quiebra en las MYPE.....	43
4.1.3.	Modelos de gestión de riesgo de crédito en las MYPE.....	44
4.1.4.	Factores cualitativos en la evaluación de riesgo de crédito .....	49
4.2.	<b>Factoring.....</b>	<b>52</b>
4.2.1	Definición .....	52
4.2.2	Características .....	53
4.2.3	Proceso de <i>factoring</i> .....	54
4.2.4	Tipos de <i>factoring</i> .....	55
4.2.5	Beneficios del <i>factoring</i> para las MYPES.....	55
4.2.6	Riesgos operativos del <i>factoring</i> .....	56
	<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA .....</b>	<b>57</b>

<b>5.1. Proceso actual de gestión de crédito y riesgo .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1.1 Recopilación de la información .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1.2 Evaluación de crédito y riesgo.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1.3 Evaluación de activos en garantía.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1.4 Evaluación legal.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.5 Formalización comercial .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.6 Aprobación .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.7 Desembolso .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.8 Seguimiento.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1.9 Cobranza.....</b>	<b>62</b>
<b>5.2. Falencias y limitaciones del proceso actual de gestión de crédito .....</b>	<b>64</b>
<b>5.3. Propuesta para la gestión de crédito y riesgo .....</b>	<b>67</b>
<b>5.4. Proceso de evaluación de factoring para MYPES.....</b>	<b>68</b>
<b>5.4.1. Consideraciones generales del proceso evaluación de factoring para MYPES</b> .....	<b>68</b>
<b>5.4.2. Fases de la evaluación para operaciones de factoring doméstico para</b> <b>MYPES .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO VI. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>73</b>
<b>6.1. Cumplimiento del objetivo general.....</b>	<b>73</b>
<b>6.2. Cumplimiento de los objetivos específicos .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de Latam Trade Capital.....	11
Figura 2.	Monto negociado de facturas negociables en CAVALI, en millones de S/. ...	17
Figura 3.	Porcentaje de montos negociado de facturas negociables en CAVALI .....	17
Figura 4.	Montos mensuales negociados APEFAC.....	18
Figura 5.	Modelo CANVAS Latam Trade Capital Perú SA.....	28
Figura 6.	Análisis VRIO Latam Trade Capital Perú SAC .....	32
Figura 7.	Análisis FODA Latam Trade Capital Perú SAC.....	33
Figura 8.	Sectores económicos de la cartera de Nuevo Capital Factoring.....	35
Figura 9.	Perfil de mora de Nuevo Capital Factoring .....	35
Figura 10.	Evolución de la deuda NPA de Latam Trade Capital.....	37
Figura 11.	Proceso Actual de Gestión de Riesgo y Crédito de Latam Trade Capital Perú SA .....	63
Figura 12.	Análisis el sobre el Manual Regional de Crédito y Riesgo referente al tratamiento del <i>factoring</i> doméstico .....	66
Figura 13.	Proceso propuesto de evaluación de <i>factoring</i> para MYPES .....	72
Figura 14.	Operaciones de <i>factoring</i> rechazadas por el deudor .....	73
Figura 15.	Evolución del % de mora blanda en el portafolio total 2024.....	74
Figura 16.	Evolución del NPA en millones de US\$ .....	74
Figura 17.	Casos de impago de facturas rechazadas por el deudor.....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	
Manual Regional de Crédito y Riesgo de Latam Trade Capital.....	91
Anexo 2.	
Datos relevantes de APEFAC 2024.....	94
Anexo 3.	
Información relevante del Informe de Riesgo de Nuevo Capital Perú.....	96
Anexo 4.	
Información relevante de Risk and Remedial Management – Agosto 2024 .....	97

## INTRODUCCIÓN

Latam Trade Capital es una compañía financiera no bancaria que opera desde hace más de 15 años en Chile, Colombia y Perú. Está enfocada en las fianzas empresariales y ofrece productos como créditos de capital de trabajo, *factoring* doméstico, *factoring* internacional, entre otros.

La empresa está constituida en los tres países donde opera como un fondo de inversión, y cuenta con inversionistas institucionales del mercado de capitales norteamericano como son *PIMCO Investment Management*, *NUVEEN Investment Management*, y *KUVARE US Holdings Inc.*

En el julio del año 2022 Latam Trade Capital adquirió en Perú a la empresa Nuevo Capital Factoring, compañía que se dedicaba exclusivamente a la atención de clientes MYPES a través de operaciones de *factoring post-confirmadas* con recurso, es decir con aval del emisor.

A lo largo del presente documento se analizará por qué trabajar con operaciones de *factoring post-confirmadas* con recurso supone para Latam Trade Capital incrementar el riesgo de su portafolio de inversiones, y a su vez identificar cómo esto constituye un punto de dolor para la empresa al deteriorar su relación con sus inversionistas institucionales. Es por ello que el objetivo general del presente trabajo de investigación aplicada será presentar una propuesta de mejora para la gestión de riesgo de crédito y operacional para la evaluación y aprobación de operaciones de *factoring post-confirmadas* con recurso para la compañía.

La propuesta a presentarse tendrá implicancia sobre el área de riesgo, el departamento comercial, y en menor medida sobre el área de operaciones.

La metodología de investigación incluirá entrevistas a las principales gerencias de la compañía a fin de recabar información sobre la problemática a definir, se revisará también registros internos de indicadores de desempeño del portafolio que muestren la evolución del mismo una vez incluidas las operaciones de *factoring post-confirmadas* con recurso como nuevo producto, asimismo, se revisarán artículos científicos sobre experiencias de financiamiento a micro y pequeñas empresas en distintos mercados.

Finalmente, la evaluación del impacto de la propuesta de mejora se hará revisando el cumplimiento de los objetivos de la investigación y la evolución de los indicadores de mora y pérdida del portafolio tras la implementación de la propuesta mencionada.

## CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

### 1.1 Descripción de la empresa

Latam Trade Capital es una compañía financiera no bancaria constituida en el año 2005 en Santiago de Chile, la cual cuenta con más de 15 años de trayectoria trabajando con inversiones en Sudamérica. Tiene 20 sucursales en Chile, donde se encuentra regulada y supervisada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), 3 sucursales en Colombia, donde está supervisada y regulada por la Superintendencia de Sociedades, y 4 sucursales en Perú, donde está supervisada y regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. La empresa ofrece a sus clientes un portafolio multiproducto enfocado en financiamiento de capital de trabajo, créditos de mediano plazo y *factoring* doméstico e internacional (Rojas, 2023).

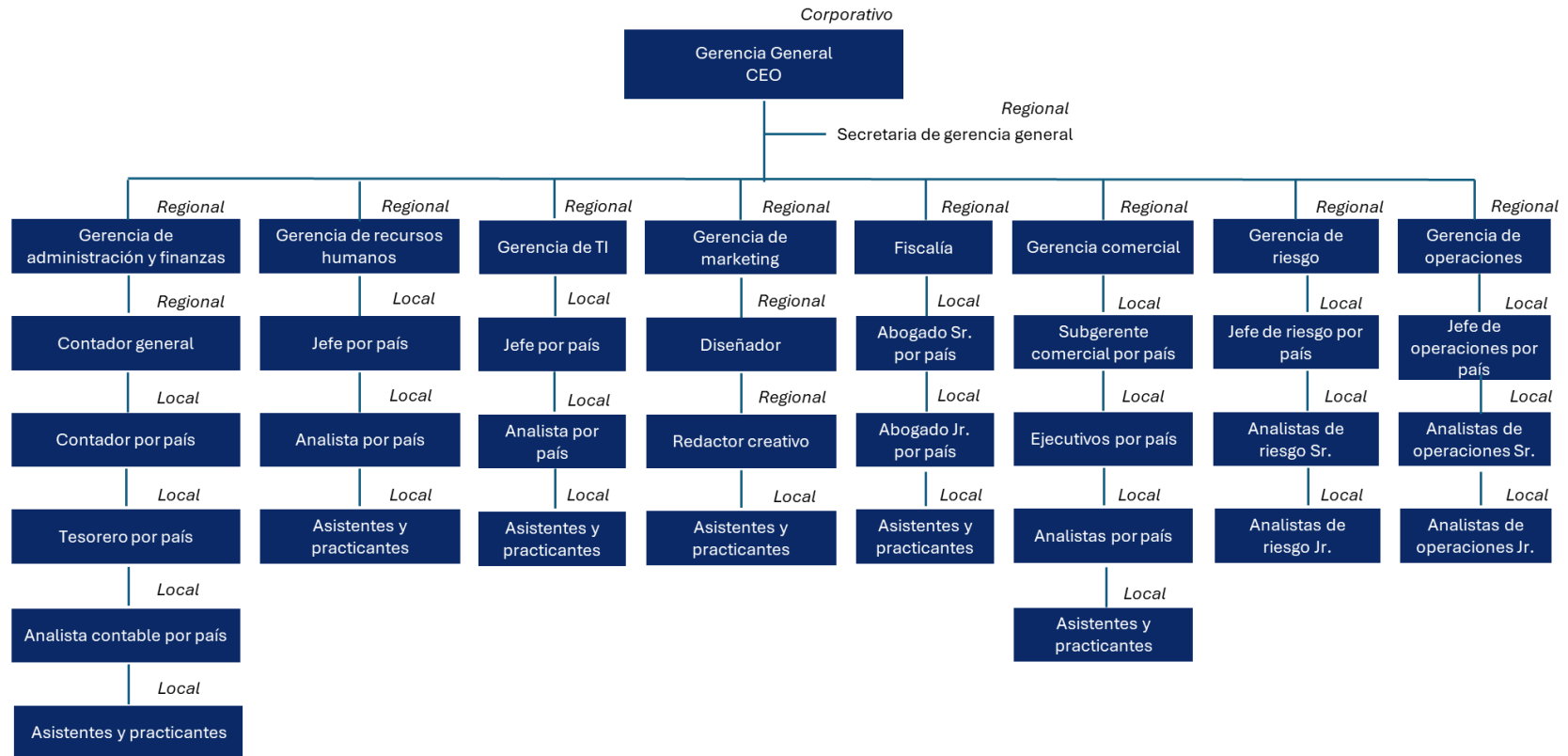
Además, Latam Trade Capital cuenta con un programa de financiamiento que le permite captar fondos de inversionistas institucionales en Nueva York como *PIMCO Investment Management*, *NUVEEN Investment Management*, y *KUVARE US Holdings Inc.*

La empresa opera actualmente con 220 empleados a tiempo completo, entre la alta gerencia, personal ejecutivo, de línea media y operativo. Latam Trade Capital funciona a través de una estructura organizacional jerárquica dividida en áreas funcionales regionales, la cual se encuentra descrita en el organigrama presentado a continuación:

## 1.2 Organigrama de la empresa

**Figura 1.**

Organigrama de Latam Trade Capital



*Nota:* Elaboración propia

### **1.3 Departamentos de la empresa:**

#### **1.3.1 Departamento de Administración y Finanzas**

Encargado de levantar fondos institucionales en Nueva York, y alocar los mismos de manera eficiente de acuerdo con el presupuesto anual de la compañía.

#### **1.3.2 Departamento de Recursos humanos**

Encargado de la contratación, gestión del desarrollo profesional y pago de la nómina de todos los empleados de la empresa.

#### **1.3.3 Departamento de TI**

A cargo de la supervisión del funcionamiento de los equipos tecnológicos usados por cada uno de los empleados, así como también el mantenimiento y gestión de los sistemas y centros de datos con los que opera la compañía.

#### **1.3.4 Departamento de Marketing**

A cargo de la comunicación interna y externa (publicidad) de la empresa a través de distintos medios electrónicos y audiovisuales.

#### **1.3.5 Fiscalía**

Encargado del soporte legal para la gestión del negocio tanto con cliente interno y externo. Además, cumple el rol de supervisar el cumplimiento, el cual es constantemente auditado por las entidades reguladoras.

#### **1.3.6 Departamento Comercial (Core)**

A cargo de la generación de negocio. Su responsabilidad es hacer crecer la cartera y gestionar la relación con los clientes del portafolio. Sus labores principales son investigar el mercado, prospectar clientes, vincularlos a la compañía, mapear sus necesidades y enviar las solicitudes de financiamiento para su evaluación al área de riesgo.

### **1.3.7 Departamento de riesgo (Core)**

A cargo de mantener el portafolio dentro de los parámetros de riesgo exigidos por los inversionistas institucionales. Para cumplir con lo anterior este departamento debe evaluar y aprobar cuidadosamente cada una de las solicitudes de financiamiento empleando criterios financieros, cualitativos y de riesgo operativo.

Dentro de esta área existe un subdepartamento de cobranza que gestiona el recaudo de las operaciones a su fecha de vencimiento.

### **1.3.8 Departamento de operaciones (Soporte al Core)**

Encargado del registro y procesamiento de las solicitudes de financiamiento, así como también de la transferencia de fondos hacia los clientes en el caso de que el departamento de riesgo apruebe su desembolso.

## **1.4 Descripción del sector financiero**

Pastor y More (2023) señalan que el sector financiero peruano se caracteriza por ser ilíquido en relación con otros de la región, lo que muestra una baja capacidad de causalidad entre el crédito interno, el ahorro interno y la capitalización bursátil en la economía peruana. Así mismo, a pesar de que el crédito interno destinado al sector privado ha experimentado una tendencia creciente, su relación con los depósitos continúa siendo baja, lo que indica que el sistema financiero enfrenta limitaciones en su desarrollo y profundidad. Adicionalmente, los autores enfatizan que las recientes crisis económicas y financieras han resultado en una reducción del capital de trabajo y en menores volúmenes de producción, lo que ha llevado a los agentes económicos a buscar recursos adicionales para satisfacer sus deudas y mantener la cadena productiva. Esto resalta la importancia del sistema bancario y del financiamiento a través del mercado bursátil como alternativas fundamentales para asegurar el crecimiento sostenido de la economía peruana.

De esta manera, el sector financiero en el Perú está compuesto por distintas instituciones públicas y privadas que operan conjuntamente en el marco de la regulación y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); siendo los principales actores del sistema financiero peruano:

#### **1.4.1 El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)**

Fundado en 1922, está a cargo de la ejecución y gestión de la política monetaria del país. Entre sus principales funciones están la emisión de la moneda nacional, la regulación de la liquidez del sistema financiero, el control de indicadores macroeconómicos como la inflación y la gestión de las reservas internacionales (Banco Central de Reserva del Perú, 2023).

Además, también es responsable de la supervisión y regulación del sistema financiero, garantizando la resiliencia del sector financiero por medio de la implementación de políticas prudenciales y la supervisión efectiva de conglomerados financieros. También se ocupa de la gestión de las reservas internacionales del país, lo que favorece a la estabilidad económica y financiera; así mismo, busca conservar la confianza del mercado (International Monetary Fund, 2023).

#### **1.4.2 Empresas de seguros**

Son las que están a cargo de la oferta de coberturas para los distintos tipos de siniestros o contingencias. Esto incluye seguros de vida, de salud, pólizas para vehículos, seguros de propiedad, seguros de crédito, entre otros (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016).

López (2023), refiere que estas se tratan de entidades que asumen riesgos en representación de sus asegurados a cambio de una prima, cuya relación se evidencia a través de un contrato de seguro o acuerdo mediante el cual una parte (el asegurador) acepta un riesgo significativo que enfrenta otra parte (el asegurado), comprometiéndose a proporcionar una compensación al asegurado en caso de que se produzca un evento incierto que le genere un impacto negativo.

#### **1.4.3 AFP's**

Instituciones encargadas de administrar los fondos de pensiones de la fuerza laboral peruana, que por ley debe hacer un aporte mensual obligatorio canalizado a través de su empleador en el caso de los trabajadores dependientes. Existe también su par estatal, la Oficina Nacional de Pensiones (ONP) que actualmente cuenta con una participación de mercado bastante acotada.

Quintana (2021) sostiene que se tratan de entidades responsables de la administración de los fondos de pensiones de los afiliados, actuando como intermediarios en el capital

financiero internacional, por lo que estas instituciones están diseñadas para gestionar e invertir los ahorros de los trabajadores, con el propósito de proporcionarles una pensión en el momento de su jubilación.

Carranza y Romero (2020) también señalan que son organizaciones privadas responsables de gestionar los fondos de pensiones dentro del Sistema Privado de Pensiones (SPP) en Perú, donde los afiliados cuentan con cuentas individuales que reciben sus aportes que generan rendimientos mediante la acumulación de intereses.

#### **1.4.4 Banca comercial**

Está conformada por todos los bancos nacionales e internacionales que ofrecen una extensa gama de productos tanto para personas naturales como para empresas. Desde cuentas de ahorro y tarjetas de créditos para individuos, hasta financiamiento de capital de trabajo para negocios o créditos corporativos de mediano plazo, los bancos históricamente han tenido un rol protagónico en el desarrollo económico del Perú. Así mismo, Tomar (2022) afirma que se trata de entidades financieras que otorgan servicios como préstamos, suscripción y asesoría financiera especialmente a grandes corporaciones y personas de alto patrimonio, excluyendo los servicios públicos en general.

Así mismo, Ramírez y Vicente (2021), afirman que la banca comercial está conformada por entidades que funcionan como sociedades anónimas, las cuales están reguladas e inspeccionadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), y se dedican a la intermediación financiera, ejerciendo como intermediarios entre los agentes económicos que poseen un superávit de recursos financieros y aquellos que enfrentan un déficit de los mismos.

#### **1.4.5 Otras instituciones financieras**

En este apartado se encuentran entidades especializadas en algunos segmentos como por ejemplo las microfinancieras o Cajas Municipales, que se dirigen a personas de menores recursos y pequeños negocios, o algunas otras que se enfocan en ciertos tipos de actividades económicas, como los fondos de inversión dedicados al financiamiento de exportación, o los fondos que financian exclusivamente la adquisición de vehículos de carga. En ese sentido, las Cajas Municipales además de centrarse en brindar crédito

a las MYPES para que puedan financiar su capital de trabajo, adquisición de activos fijos, etc.; también reciben los depósitos del público, lo que hace posible tener recursos para conceder créditos; así mismo, descentralizan los servicios financieros y contribuyen al desarrollo económico (Toledo y León, 2021).

El sector micro financiero peruano, en específico la parte que presta servicio a los pequeños negocios, tiene una fuerte relevancia por el rol que constituyen las MYPES en la economía del Perú, siendo la principal fuente generadora de empleo formal, contribuyendo con 99% del mismo, a su vez que aporta 21% al PBI (Redacción El Peruano, 2023).

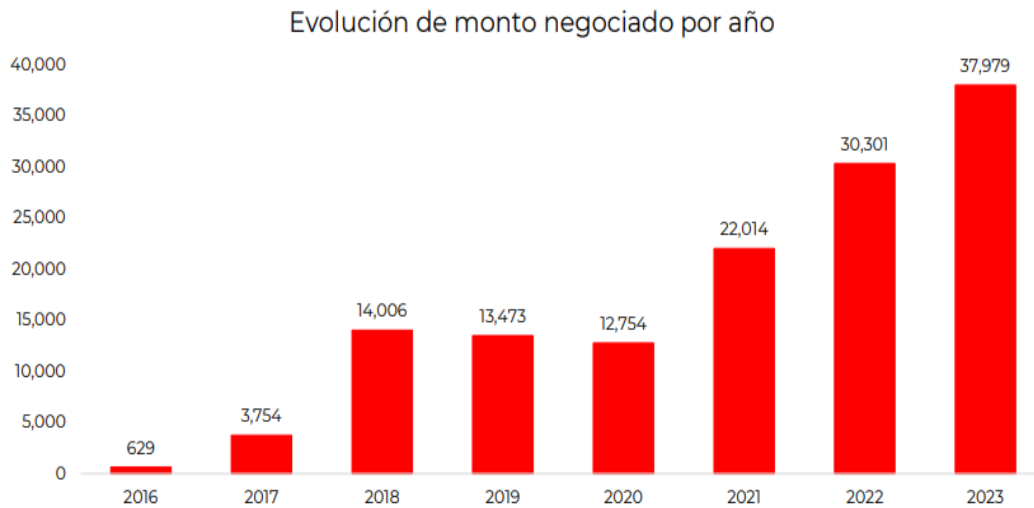
Uno de los productos enfocados en la atención a las MYPES que hoy por hoy es de los más demandados por este segmento es el *factoring*. Este se trata de un producto financiero a través del cual las empresas pueden obtener liquidez adelantando el pago de sus cuentas por cobrar (Redacción Gestión, 2022). Resulta especialmente atractivo para compañías que operan mercados con ciclos de pago largos y también para aquellas con poca espalda financiera como para asumir por su cuenta el plazo de crédito a sus clientes. En la operativa del producto se cargan intereses por el plazo de cesión de las facturas a la entidad financiera, además de gastos y comisiones, todo por adelantado descontándolo del monto a desembolsar.

Más aún, el *factoring* como oferta financiera resulta de gran atractivo para las MYPES ya que les permite acceder a tasas de financiamiento más competitivas y sin garantías reales asociadas, en comparación a los préstamos de capital de trabajo tradicionales otorgados por los bancos. Lo anterior mencionado es posible puesto a que el colateral principal contra el que se desembolsa el financiamiento es la cuenta por cobrar, la que a su vez permite ponderar el riesgo de crédito entre el emisor y el pagador de la factura, de esta manera una MYPE proveedora de una empresa catalogada como grande o corporativa, puede apalancarse de dicha relación comercial para obtener liquidez a un menor precio (Dabla-Norris et al., 2015).

Es importante resaltar que dados los beneficios que representa el *factoring* como producto financiero, este ha venido experimentando un crecimiento exponencial y sostenido en el Perú a lo largo de los últimos años, tal es así que actualmente más de 100 empresas cuentan con el registro y la aprobación de la SBS para operar a través de este producto.

## Figura 2.

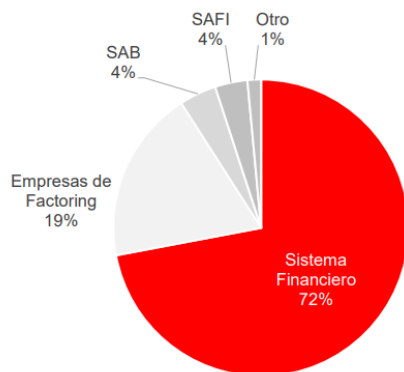
Monto negociado de facturas negociables en CAVALI, en millones de S/.



Nota: Obtenido de Memoria Anual 2023 (CAVALI, 2024)

## Figura 3.

Porcentaje de montos negociado de facturas negociables en CAVALI



Nota: Obtenido de Memoria Anual 2023 (CAVALI, 2024)

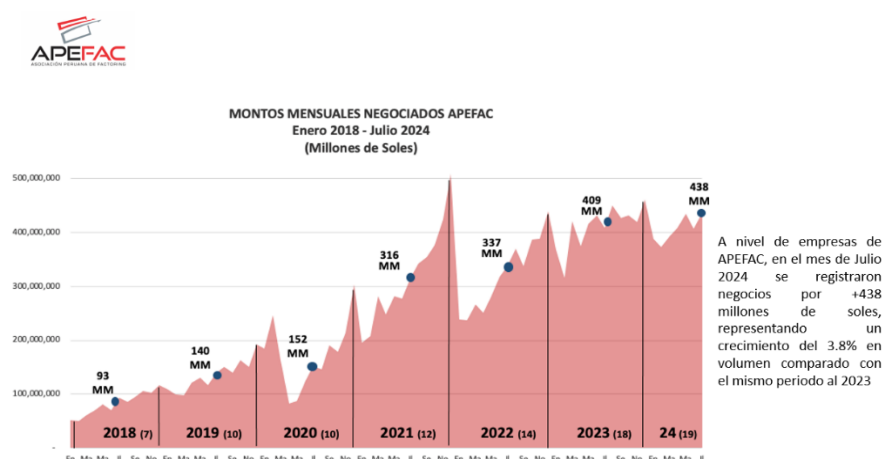
De acuerdo con su memoria anual de cierre 2023, Cavali, empresa encargada de certificar la titularidad y mérito ejecutivo de las facturas ante la ley, el mercado peruano de *factoring* negoció en 2023 facturas por un monto total de más de 37 mil millones de soles. De dicho monto, la mayor generación de transacciones vino de parte de los

Bancos con 72%, de participación seguidamente las empresas de *factoring* no bancario registraron una participación de 19% sobre el monto total negociado al cierre de 2023 (CAVALI, 2023).

Actualmente Latam Trade Capital es el líder del mercado peruano de *factoring* no bancario por volumen de colocaciones, con una generación de negocio de más de 300 millones de soles en Julio 2024, encabezando las cifras reportadas en dicho mes por la Asociación Peruana de Factoring (APEFAC) por un total de 438 millones de soles.

**Figura 4.**

Montos mensuales negociados APEFAC



*Nota:* Obtenido de Reporte de APEFAC del mes de agosto del 2024 (Asociación Peruana de Factoring, 2024)

## 1.5 Descripción de los productos de la empresa

### 1.5.1 Factoring doméstico

Es el desembolso por adelantado de las cuentas por cobrar de un cliente. Funciona a través la cesión de la factura y sus derechos de cobro hacia Latam Trade Capital. En este producto tanto el emisor, como el pagador de la factura deben ser empresas constituidas en Perú (Sánchez, 2016).

### 1.5.2 Confirming doméstico

Es el financiamiento para el pago de las cuentas por pagar de un cliente, por lo que, Latam Trade Capital paga directamente a los proveedores de un cliente en su nombre y genera una obligación financiera con el mismo, confirmando lo indicado por

Seegmuller (2023), pues refiere que el *confirming* se trata de un acuerdo en el que una compañía delega en una entidad financiera la administración integral de los pagos a sus proveedores por los productos o servicios suministrados, siendo un mecanismo que permite a los proveedores recibir el pago de sus facturas antes de que se cumpla la fecha de vencimiento, optimizando así la gestión de tesorería de la empresa deudora.

### **1.5.3 Capital de trabajo para exportación**

Es un préstamo revolvente para la generación de inventario, el mismo que se espera se cancele cuando ese mismo inventario se venda (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

### **1.5.4 Factoring internacional**

Es el desembolso por adelantado de las cuentas por cobrar de un cliente que le vende a una empresa domiciliada en el extranjero. Aquí sólo se ceden los derechos de cobro de la factura internacional, ya que dicho documento no tiene la categoría de título valor que pueda ser cedido y genere una exigibilidad entre el pagador internacional y la empresa financiera (Azúa y Larrea, 2019).

## **1.6 Realidad actual de la empresa**

A lo largo de los últimos años, la empresa se ha venido desarrollando a través de una estrategia de crecimiento inorgánica mediante la adquisición de distintas compañías financieras de la competencia. En el marco de lo anterior mencionado, y con la intención de diversificar el segmento de clientes atendidos, en Julio del 2022, Latam Trade Capital adquirió Nuevo Capital Factoring, empresa dedicada al *factoring* doméstico para clientes MYPES, con una propuesta de valor centrada en el desembolso rápido y en menos de 48 horas.

Tradicionalmente las operaciones de *factoring* siguen un proceso de confirmación por parte del deudor (empresa adquiriente, pagadora de las facturas), certificando la transacción comercial, la fecha y montos de pago asociados a los documentos a factorizar. Dicho proceso suele tomar alrededor de una semana en el Perú, por lo que, a fin de cumplir con su propuesta de valor centrada en la rapidez, el modelo de negocio de Nuevo Capital

Factoring trabaja con desembolsos contra facturas que aún no cuentan con confirmación, es decir financiando operaciones de *factoring post-confirmadas*. Esto implica desde ya, asumir un riesgo significativamente mayor, tanto a nivel operativo por facturas mal emitidas, por disputa comercial en caso haya algún tipo de disconformidad en la transacción comercial de parte del deudor, o en el peor de los casos que las facturas financiadas hayan sido emitidas de mala fe o que estas sean anuladas luego del desembolso.

En línea con lo anterior expuesto, se puede determinar que tras la adquisición de Nuevo Capital Factoring, Latam Trade Capital ha incrementado el nivel de riesgo de su portafolio consolidado al incluir ahora el financiamiento de operaciones de *factoring post-confirmadas*.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Análisis del macroentorno**

En este apartado se abordarán las variables que afectan a la compañía de manera general a través un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal.

#### **2.1.1 Entorno político**

- Estabilidad política: En años recientes, Perú ha venido experimentando una crisis política evidenciada a través de la corta duración de los mandatos de sus últimos 5 presidentes (Human Rights Watch, 2024). Esto puede afectar las perspectivas de inversión en el país, ya que la inestabilidad política incrementa su riesgo macroeconómico (Palomino, 2024).
- Regulaciones gubernamentales: El gobierno peruano puede introducir nuevas regulaciones que afecten la industria financiera, como requisitos de capital, impuestos y normativas sobre préstamos. Ejemplos como lo sucedido con la aprobación de los retiros de fondos de las AFP's pueden seguir afectando al sistema financiero peruano (Copaja, 2024).

#### **2.1.2 Entorno económico**

- Crecimiento económico: A nivel agregado, la economía peruana ha mostrado un crecimiento sostenido las últimas dos décadas. Sin embargo, en los últimos años el Perú ha mostrado una clara desaceleración respecto a dicho crecimiento. Esto puede influir en la demanda de servicios financieros, así como también en los niveles de morosidad asociados a los mismos (Grupo Banco Mundial, 2024).
- Tasas de interés: El entorno inflacionario y de altas tasas de interés pueden afectar las operaciones de la empresa, especialmente en términos de levantamiento de capital y costo de fondos, pues las tasas de interés impactan en la decisión de las entidades de invertir o ahorrar, ya que en caso de una tasa de interés alta puede desincentivar la inversión, debido a que el costo de financiamiento se incrementa, lo que puede conllevar a las compañías a optar

por mantener efectivo en lugar de invertir en proyectos que produzca rentabilidad (Mitma, 2023).

- Tipo de cambio: Fluctuaciones en el tipo de cambio pueden influir en la demanda de determinada moneda por parte de los clientes y en la gestión de riesgos financieros de la empresa, además de repercutir en la demanda de la moneda local, ya que cuando el dólar experimenta un fortalecimiento, es posible que se presente una disminución en la demanda de la moneda local, generando incertidumbre económica y el aumento en los precios de los bienes importados, pudiendo conllevar a una depreciación de la moneda local, así como tener efectos sobre la inflación y tasas de interés (Loo, 2021).

### **2.1.3 Entorno social**

- Cambios demográficos: Cambios en la demografía peruana, como el aumento de la clase media, pueden influir en las preferencias de los consumidores y en la demanda de determinados productos financieros. Es así que, según la Cámara de Comercio de Lima (2024), al término del año 2023, el 30% de la población se encontraba dentro de la clase media. Asimismo, los niveles de pobreza e informalidad afectarían el nivel de riesgo de otorgar financiamiento a perfiles de clientes de menores ingresos, por lo que es importante considerar que el nivel de pobreza en el país incrementó a 29% en las zonas urbanas (Instituto Peruano de Economía, 2024).

### **2.1.4 Entorno tecnológico**

- Innovaciones tecnológicas: El desarrollo de nuevas tecnologías puede afectar cómo se prestan y consumen los servicios financieros, como por ejemplo el uso cada vez más frecuente de la banca móvil, o la aparición de billeteras digitales Fintech como Yape (Ramos, 2022).
- Seguridad cibernética: La creciente dependencia en los medios tecnológicos hace de primera importancia la seguridad cibernética a fin de proteger la información financiera que maneja la empresa (Ojeda et al., 2020).

### 2.1.5 Entorno ecológico

- Responsabilidad social corporativa: Hoy por hoy, a las compañías financieras se les exige cada vez más su involucramiento en iniciativas de sostenibilidad y de impacto social (Quispe y Muñoz, 2023).
- Riesgos ambientales: Desastres naturales, como terremotos, inundaciones, u olas de calor, pueden tener un impacto en la productividad y capacidad de pago de los clientes de la empresa (Ignacio y London, 2021).

### 2.1.6 Entorno legal

- Cumplimiento normativo: Toda empresa financiera debe cumplir con las leyes y regulaciones financieras locales e internacionales para evitar multas y sanciones, como la Ley N° 29623: Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial, la Ley N° 30308 o la Resolución S.B.S. N° 4358-2015, en el caso de empresas de *factoring* (Zecenarro, 2024).
- Protección al consumidor: Existen leyes que protegen a los consumidores de prácticas financieras injustas o engañosas. Esto puede afectar directamente el operar de la empresa y en cómo estructura su comunicación con los clientes. En el caso del *factoring*, está presente la Ley N° 28587 - Ley Complementaria a la Ley de Protección al consumidor en materia de servicios financieros y la Ley N° 29888 - Modifica el Código de protección y defensa del consumidor y la Ley Complementaria a la Ley de Protección al consumidor en materia de servicios financieros (Congreso de la República del Perú, 2023).

## 2.2 Análisis del microentorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa cinco factores externos que afectan la competitividad de una entidad en su industria, lo permite identificar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo, con la intención de desarrollar estrategias más efectivas para mejorar su posición en el mercado (Pranoto y Indradewa, 2024).

A parte de analizar la competitividad dentro de la industria, la interacción de las fuerzas en el entorno competitivo e identificar las amenazas y oportunidades; este modelo permite a las compañías crear estrategias para compensar los efectos negativos de las fuerzas competitivas e instaurar ventajas competitivas sostenibles, además de ser adaptables a distintos contextos (Garzón y Landázuri, 2023).

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter de analizarán las debilidades y fortalezas de Latam Trade Capital dentro de su entorno competitivo más cercano.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores: Alta**

Los proveedores pueden ejercer poder aumentando precios, controlando la calidad de sus productos y limitando la oferta de estos. De esta manera, Niño et al. (2020) refiere que se trata del poder de negociación que presentan los proveedores en relación a los participantes de la industria respecto a los precios o calidad de sus bienes o servicios. Por lo que es importante considerar como principal proveedor de la empresa a aquellos fondos de inversión norteamericanos que otorgan el insumo principal para las operaciones de Latam Trade Capital, el dinero.

Si bien el dinero es algo genérico y son muchos los proveedores de fondos en los distintos mercados de capitales alrededor del mundo, entablar relaciones comerciales con estos es un trabajo bastante engorroso porque implica pasar por una estricta y exhaustiva evaluación crediticia.

Entendiendo entonces que los proveedores controlan el precio al que colocan sus fondos y que Latam Trade Capital no puede acceder a nuevos inversionistas rápidamente, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes: Media**

Los clientes constituyen la demanda de servicios financieros que ofrece la empresa, por lo que según Espinoza (2020), estos pueden influir en la reducción de precios, en brindar una mayor calidad en productos o servicios y elevar la competencia entre los participantes del sector, afectando la rentabilidad de la industria.

Si bien, en el mercado de *factoring* en Perú existe una amplia variedad de opciones a las que los clientes pueden recurrir en busca de liquidez, ya existe un precio estándar para este tipo de producto financiero. Vale mencionar también, que las empresas acuden al *factoring* no bancario cuando se encuentran con sus líneas de crédito copadas o cuando carecen de garantías para ofrecer a sus financistas principales.

Si bien los clientes tienen poco margen para negociar condiciones comerciales, siempre pueden migrar a cualquiera de las varias empresas de la competencia en

busca de algún beneficio adicional. Por lo anterior mencionado se puede determinar que el poder de negociación de los clientes es medio.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes: Alta**

Este factor describe la potencialidad de que empresas emergentes accedan al mercado y compitan con aquellas ya consolidadas, siendo fundamental en el análisis competitivo, puesto que la incorporación de nuevos participantes puede influir significativamente en la rentabilidad y la cuota de mercado de las compañías existentes (Mugo, 2020).

El *factoring* ha venido experimentando un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años. Esto evidenciado tanto en la evolución de los montos negociados, los cuales ascienden a 22 mil, 30 mil, y 37 mil millones de soles, en los años 2021, 2022, y 2023 respectivamente. Así como el número de facturas negociadas que fueron 1 millón, 1.2 millones, y 1.5 millones en los mismos años (CAVALI, 2024). Vale la pena mencionar también que gran cantidad de las empresas de *factoring* en el Perú son sucursales de fondos de inversión con amplia trayectoria operando en el mercado más desarrollado de Latinoamérica para este producto, Chile.

Es por ello que se considera que la amenaza de nuevos entrantes al mercado donde opera Latam Trade Capital es alta.

### **2.2.4 Amenaza de sustitutos: Media**

Se trata de aquellas empresas que ofrecen un producto o servicio con una utilidad funcional comparable a la de los productos o servicios existentes en una determinada industria, por lo que la disponibilidad de sustitutos eficaces puede restringir los precios que las compañías puedan establecer y generar una pérdida de clientes hacia estos productos alternativos, afectando negativamente la rentabilidad del sector, por lo que para mitigar esta amenaza, es recomendable elevar el valor añadido de sus productos o servicios (Pangarkar y Prabhudesai, 2024).

En el mercado financiero peruano, la primera opción por competitividad en precio siempre va a ser la banca comercial, que constituiría el principal sustituto para las empresas de *factoring*. Sin embargo, los bancos tienen límites operativos regulados de cupo máximo por cliente, nivel de riesgo y de exigencia de garantías.

Ante esto aún existe un espacio amplio en el mercado para que empresas como Latam Trade Capital puedan seguir creciendo. Se concluye entonces que la amenaza de sustituto es media, ya que, si bien existen, estos no satisfacen en su totalidad la demanda de capital que tienen las empresas.

### **2.2.5 Rivalidad entre competidores existente: Alta**

Staveley-O'Carroll (2023) refiere que se trata de la competencia directa entre organizaciones que operan en el mismo mercado, por lo que esta rivalidad se manifiesta a través de diversos factores, tales como la presión sobre los precios, la calidad de los productos, la innovación y la cuota de mercado. Es así que, un elevado nivel de rivalidad puede comprometer los márgenes de beneficio y obligar a las compañías a desarrollar estrategias de diferenciación para conservar su competitividad, siendo fundamental para comprender la dinámica del sector y las estrategias empresariales apropiadas.

A la par con el crecimiento en el volumen de las operaciones de *factoring* en el Perú, también han ido sumándose cada vez más nuevos competidores, muchos de los cuales ya cuentan con experiencia de años en mercados extranjeros y con una estructura de fondeo propia que les permite instalarse y operar inmediatamente.

La competencia entre las empresas de *factoring* a nivel local se da principalmente por la rapidez en los desembolsos, la cual está estrechamente relacionada con el apetito de riesgo de los financiadores, ya que al buscar atender a los clientes lo antes posible, muchas empresas de *factoring* obvian requisitos que mitiguen tanto el riesgo operativo como de crédito en las solicitudes de financiamiento que les llegan.

El precio actualmente es algo estándar ya que no existe gran diferencia entre una empresa de *factoring* con otra.

Por todo lo anteriormente mencionado se concluye que la rivalidad entre competidores existentes para Latam Trade Capital es alta.

## 2.3 Análisis interno

### 2.3.1 Modelo de negocio: CANVAS

Ortiz y Gómez (2023) señalan que el modelo de negocio Canvas es una herramienta estratégica que permite a las compañías diferenciarse de la competencia y otorgar un mayor valor comercial a sus ideas de negocio a través de nueve componentes que incluye a cuatro áreas principales de una entidad: oferta, infraestructura, clientes y viabilidad económica, los cuales son relevantes para comprender la forma de generar, otorgar y capturar valor, de manera clara y concisa.

Así también, Muñoz y Leonardo (2023) resaltan que este modelo, es un marco integral para entender y elaborar estrategias de negocio con una propuesta de valor diferenciadora, siendo un proceso conformado por un grupo de acciones ordenadas, cuyas interconexiones se muestran de manera gráfica.

Además, Abanto y Márquez (2022) precisan que el Modelo Canvas se caracteriza por tener una estructura sencilla compuesta de un lienzo de nueve bloques donde se puede identificar factores internos y externos de una idea empresarial, además a través de este modelo se puede realizar un diagnóstico integral, siendo aplicable en distintas áreas temáticas con un extenso rango de aplicación en diversos contextos empresariales. También permite la creación de estrategias exitosas y es relevante en la producción científica, lo que resalta su importancia y relevancia en el ámbito académico y empresarial.

Mediante la disposición gráfica que ofrece el modelo Canvas se presentarán a continuación los elementos esenciales para el funcionamiento de Latam Trade Capital, así como la interrelación que existe entre los mismos.

**Figura 5.**

Modelo CANVAS Latam Trade Capital Perú SA



Nota: Elaboración propia.

### 2.3.2 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo desarrollado por Michael Porter en la Universidad de Harvard, que sirve como herramienta de análisis estratégico que permite identificar las actividades internas de una empresa y entender cómo éstas crean valor y contribuyen a la formación de una ventaja competitiva (Tumbaco et al., 2022).

Este también presenta los procesos detallados y organizados que una compañía o industria debe emprender para crear valor para el cliente final, mostrando una perspectiva que busca comprender la contribución de cada actividad en la generación de valor general, siendo un instrumento de gestión que permite tener una ventaja competitiva por medio del mapeo y optimización de los procesos, mejora de la eficiencia y disminución de los costos (González et al., 2022).

La cadena de valor de Porter descompone las actividades de una empresa en dos categorías principales:

A. Actividades Primarias: Son aquellas que están directamente involucradas en la creación y entrega del producto o servicio (Rolando y Martínez, 2024). Dentro de estas actividades podemos identificar las siguientes para Latam Trade Capital.

- Logística Interna (*Source*):
  - Colocación de bonos a inversionistas institucionales en el mercado de capitales de Nueva York.
  - Transferencia de fondos a las distintas sucursales ubicadas en Chile, Colombia y Perú.
  - Recaudación de los fondos colocados a través de la cobranza a los clientes.
  
- Operaciones (Gestión de productos y servicios financieros – Make):
  - Prospección de negocios.
  - Evaluación crediticia de clientes y deudores para los productos de *factoring* doméstico, *factoring* internacional, *confirming* y créditos de capital de trabajo.

- Procesamiento de las operaciones. Esto incluye generar el resumen de las condiciones comerciales, el cálculo de la liquidación de interés y validar las solicitudes de financiamiento.
- Logística Externa (Deliver):
  - Desembolso de las operaciones desde el área de tesorería. Este proceso cuenta con la validación previa del área de operaciones, tras lo cual se procede a realizar las transferencias bancarias a las cuentas consignadas por los clientes.
- Marketing y Ventas:
  - Participación en foros empresariales y eventos corporativos como *Perumin*, Feria Expo Alimentaria o el Congreso Anual de Ejecutivos.
  - Publicidad a través de plataformas profesionales o medios especializados como *LinkedIn*, Revista América Economía o Diario Gestión.
  - Atención personalizada a través de ejecutivos comerciales especialistas en finanzas.
- Servicio:
  - Acompañamiento post venta enfocado en hacer seguimiento al desempeño financiero de los clientes, asesoramiento constante que pueda derivar en colocación de nuevos productos y comunicaciones de cobranza preventiva.

B. Actividades de Apoyo: Son aquellas que no se involucran de manera directa en la producción, pero que son fundamentales para que la compañía pueda desempeñar sus actividades primarias eficientemente a lo largo del tiempo (Rolando y Martínez, 2024). Estas actividades se dividen en cuatro:

- Infraestructura de la Empresa: Aquí se encuentra la junta de directores, la gerencia general, el departamento de finanzas y de contabilidad. Estos son quienes están a cargo de la planificación a nivel corporativo, y quienes en

última instancia son los encargados de las decisiones ejecutivas empleando información del desempeño de la empresa.

- **Gestión de Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos está a cargo de la selección, contratación, formación y desarrollo de los colaboradores de la organización. Su labor es transversal a todas las áreas funcionales de la empresa.
- **Desarrollo Tecnológico:** Las áreas de Tecnología de la información y de Mejora continua lideran las actividades de este punto. Estos departamentos trabajan continuamente en generar eficiencias en los procesos de la compañía y en la automatización de estos.
- **Abastecimiento:** Encontramos aquí al departamento de administración y de compras. Estos se encargan de dimensionar los activos o materiales necesarios para el funcionamiento de las oficinas, incluyendo el alquiler de estas, la adquisición de mobiliarios, equipos de cómputo y útiles de oficina.

### 2.3.3 Análisis VRIO

En 1991, el doctor Jay Barney propuso por primera vez este modelo de análisis estratégico en su artículo, “*Firm Resources and Sustained competitive advantage*”, publicado en la revista académica *Journal of Management*.

El análisis VRIO de acuerdo con las siglas de sus variables en español, Valioso, Raro, Inimitable, y Organización (aprovechable por la organización), busca ser un marco de referencia para evaluar los recursos y capacidades de la empresa, además de determinar si estos contribuyen a generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Cythia y Hayu, 2024).

Es así que, este modelo constituye una herramienta de análisis estratégico destinada a examinar los recursos y capacidades de una entidad con el objetivo de establecer su potencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenible donde una compañía puede lograr una mejor posición en el mercado (Gutiérrez y Barrera, 2021).

De esta forma, la evaluación del potencial competitivo según el modelo VRIO se realiza a través de las siguientes preguntas:

- **Valioso** - ¿El recurso o capacidad es valioso para la empresa y los clientes?

- **Raro** - ¿El recurso o capacidad es raro? ¿Cuántos competidores lo poseen?
- **Inimitable** - ¿Es costoso replicar el recurso o capacidad?
- **Organización** - ¿La empresa está organizada para aprovechar plenamente ese recurso o capacidad?

**Figura 6.**

**Análisis VRIO Latam Trade Capital Perú SAC**

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la organización	Resultado
Posicionamiento de la marca en la industria financiera.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Eficiencia y automatización de procesos para atender velozmente las solicitudes de los clientes.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Portafolio variado de servicios financieros.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Presencia regional en distintos departamentos del Perú.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Plataformas digitales avanzadas.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Ejecutivos con amplio conocimiento financiero.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Fondeo constante, sostenido, a largo plazo y de gran escala.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Servicio personalizado y seguimiento al desempeño de los clientes.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Capacidad de atender operaciones de un monto superior al límite promedio de la competencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Directorio conformado por banqueros de amplia experiencia y contactos a nivel global.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

*Nota:* Elaboración propia.

### 2.3.4 FODA

Bergmann y Moura (2023) afirman que la matriz FODA es una herramienta de gestión que ha sido ampliamente usada por las empresas para evaluar su entorno interno y externo, para así conocer su posición en el mercado y ayudarlas tomar decisiones. Dicha herramienta consta de cuatro componentes principales: En primer lugar, están las fortalezas, elementos internos que contribuyen a la adecuada consecución de los objetivos de la organización, en segundo lugar, las debilidades, elementos internos que entorpecen el éxito de la empresa, en tercer lugar, las oportunidades, aspectos externos que bien aprovechados potencian el desarrollo de la compañía, y por último las amenazas, que son también aspecto externos pero que ponen en peligro el adecuado desempeño de la organización (Benzaghta et al., 2021).

Dando continuidad a los análisis presentados en las secciones anteriores del presente trabajo de investigación aplicada, para la matriz FODA a presentar a continuación se

ha empleado el análisis PESTEL y Las cinco fueras de Porter para definir los aspectos externos de la matriz, y el Modelo Canvas y la Cadena de valor de la empresa para definir los aspectos internos.

**Figura 7.**

**Análisis FODA Latam Trade Capital Perú SAC**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionales con profundo conocimiento financiero</li> <li>-Fondeo constante y a gran escala</li> <li>-Presencia regional</li> <li>-Plataformas digitales de atención</li> <li>-Portafolio variado de servicios financieros</li> <li>-Capacidad de atender operaciones de gran volumen</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No es el más competitivo por precio</li> <li>-Se pide más requisitos documentarios que la competencia</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La penetración del factoring aún es incipiente en el Perú</li> <li>-El acceso al financiamiento de MYPES es limitado y engorroso en el Perú.</li> <li>-Las empresas corporativas por su alto poder de negociación suelen pagar a plazos largos, a partir de 90 días.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay muchas empresas de factoring de mercados más desarrollados que están optando por ingresar al Perú</li> <li>-El riesgo País del Perú vienen creciendo, lo cual lo hace menos atractivo para inversionistas institucionales</li> <li>-La informalidad de las MYPES incrementa el riesgo operativo del factoring en el Perú</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

## CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 3.1 Identificación del problema

El presente trabajo de investigación aplicada se desarrolla en la empresa Latam Trade Capital Perú SAC, específicamente para su oficina de Lima Perú.

A lo largo de los últimos años, la empresa se ha venido desarrollando a través de una estrategia de crecimiento inorgánica mediante la adquisición de distintas compañías financieras de la competencia. Acorde a ello y con la intención de diversificar el segmento de clientes atendidos, en Julio del 2022, Latam Trade Capital adquirió Nuevo Capital Factoring, empresa dedicada al *factoring* doméstico para clientes MYPES, con una propuesta de valor centrada en el desembolso rápido, en menos de 48 horas.

Tradicionalmente las operaciones de *factoring* siguen un proceso de confirmación por parte del deudor (empresa adquiriente, pagadora de las facturas), certificando la transacción comercial, la fecha y montos de pago asociados a los documentos a factorizar. Dicho proceso se realiza a través de la plataforma electrónica de la bolsa titularizadora de facturas *Cavali*, y suele tomar alrededor de una semana en el Perú, por lo que, a fin de cumplir con su propuesta de valor centrada en la rapidez, el modelo de negocio de Nuevo Capital Factoring trabaja con desembolsos contra facturas que aún no cuentan con confirmación, es decir financiando operaciones de *factoring post-confirmadas*. Esto implica desde ya, asumir un riesgo significativamente mayor, tanto a nivel operativo por facturas mal emitidas, por disputa comercial en caso haya algún tipo de disconformidad en la transacción comercial de parte del deudor, o en el peor de los casos que las facturas financiadas hayan sido emitidas de mala fe o que estas sean anuladas luego del desembolso. En virtud del mayor nivel de riesgo asumido, todas las operaciones de *factoring post-confirmadas* se financian contra el recurso del emisor de las facturas, decir con el aval del cliente. Esto como medida preventiva, por tiempo que transcurre entre el desembolso y la confirmación de las facturas.

A continuación, se presentan los principales indicadores del portafolio de Nuevo Capital Factoring al momento de su adquisición.

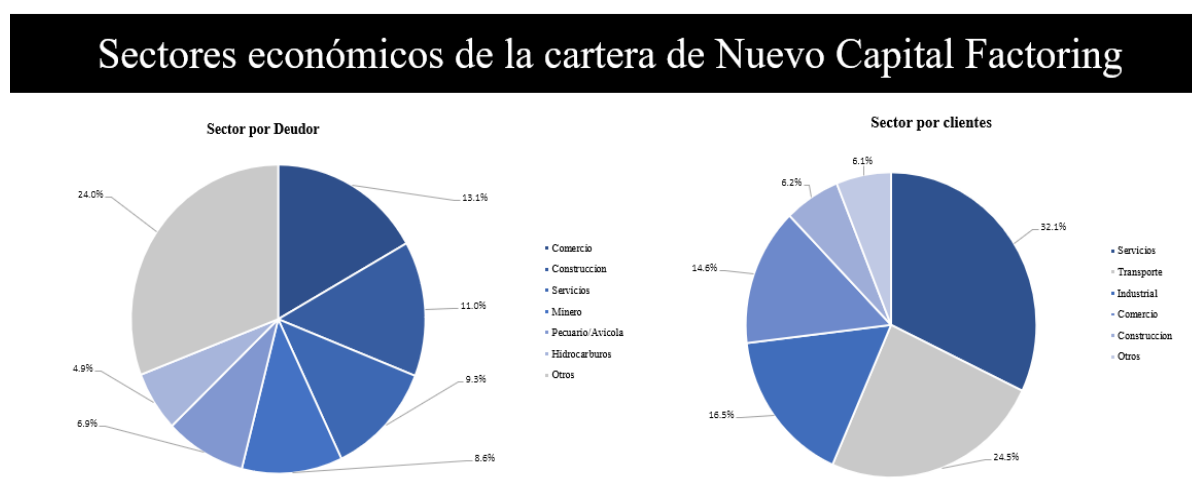
Composición de la cartera:

- El perfil de los deudores son empresas corporativas principalmente dedicadas a al comercio, construcción, minería y agricultura.

- La concentración por deudores es atomizada, ningún sector económico representa más del 25% del portafolio total.
- Lo clientes son todos MYPES dedicadas al transporte, servicios generales, o subcontratistas de obreros.

**Figura 8.**

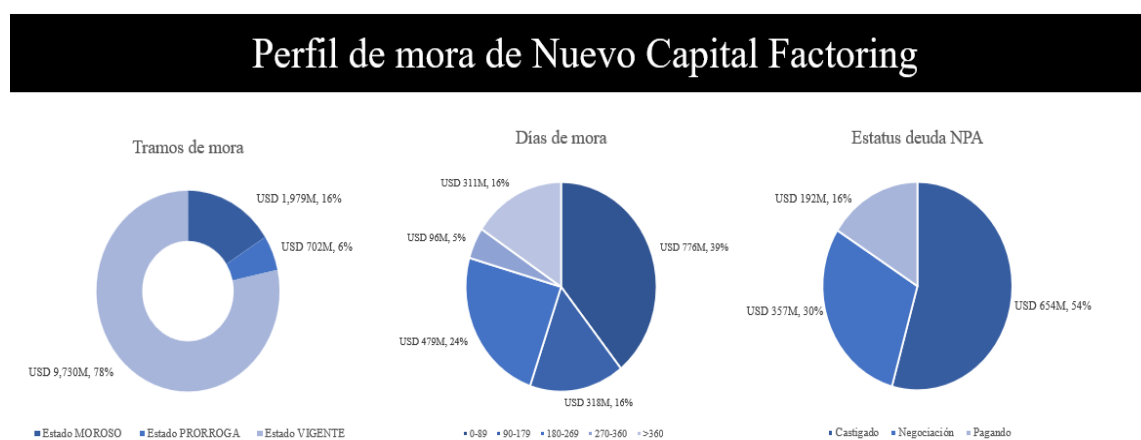
Sectores económicos de la cartera de Nuevo Capital Factoring



Nota: Obtenido de Informe de Due Dilligence – Latam Trade Capital (Pando et al., 2022)

**Figura 9.**

Perfil de mora de Nuevo Capital Factoring



Nota: Obtenido de Informe de Due Dilligence – Latam Trade Capital (Pando et al., 2022)

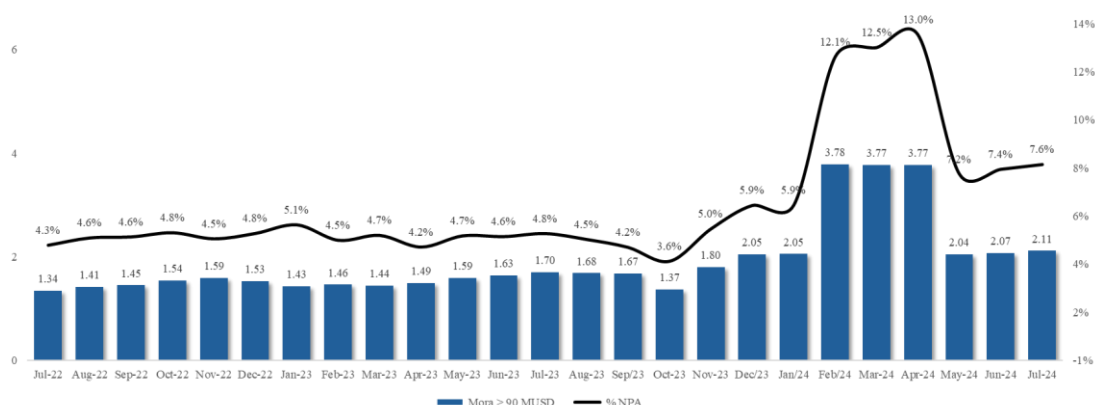
#### Perfil de mora:

- Del total del portafolio, el 16% se encontraba en mora al momento de la adquisición por parte de Latam Trade Capital.
- Más aún, dicha mora está compuesta en un 61% por deuda en NPA (*Non performing assets*), con atrasos mayores a los 90 días que se consideran de cobranza difícil. De esta forma el NPA representaba 9.6% del portafolio total, donde cabe señalar que, según Boateng (2020), el NPA o activos incumplidos, son aquellos que no producen ingresos y se nombran de esa manera si ha estado vencido por un tiempo determinado, que generalmente son 90 días, dependiendo del tipo de préstamo o cuenta, es decir, el prestamista no ha recibido los pagos de capital e intereses durante un periodo prolongado.
- Del total de la deuda mayor a 90 días, se identificó que más de la mitad debía ser castigada, ya que eran operaciones de *factoring* que no se terminaron de confirmar y el repago a través de los clientes MYPES resultó inviable. Respecto al crédito castigado, Munsibay et al. (2021) refiere que se trata de préstamos que han sido categorizados como pérdidas por compañías financieras, para lo cual es necesario la presencia de pruebas de que dichos préstamos no son recuperables y que la cantidad del préstamo no justifica iniciar procedimientos legales o arbitraje para su recuperación.

Tras la adquisición de Nuevo Capital Factoring, y luego del sinceramiento de cartera realizado a través de castigos en julio de 2022, se evidencia como la situación del NPA originado por este portafolio no mejoró, sino que pasó de ser 4.3% luego de los castigos, a alcanzar niveles de 7.6% dos años después.

**Figura 10.**

Evolución de la deuda NPA de Latam Trade Capital



*Nota:* Obtenido de Informe del Directorio Regional de Riesgo (Latam Trade Capital, 2024)

Es por todo lo anterior expuesto que se determina que el punto de dolor de Latam Trade Capital radica en el incremento de riesgo de su portafolio tras la adquisición de Nuevo Capital Factoring, ya que esto afecta directamente la relación que tiene la compañía con sus inversionistas institucionales, quienes son los encargados de habilitar o restringir el capital con el que opera la compañía.

Los bonistas del programa de financiamiento de Latam Trade Capital entre los que se encuentran PIMCO *Investment Management*, NUVEEN *Investment Management*, y KUVARE US Holdings Inc. (O. Sandoval, comunicación personal, 12 de julio de 2024) exigen mantener como mínimo una clasificación de riesgo AA otorgada por la agencia *DBRS Morningstar* (DBRS Morningstar, 2022). Por lo tanto, si bien a nivel agregado la compañía ha tomado control sobre el negocio del financiamiento de operaciones de *factoring post-confirmadas*, sí será necesario que la empresa establezca mecanismos formales de control y mitigación de riesgos que se traduzcan en la elaboración de procedimientos y protocolos para atender al nuevo segmento de negocio, las MYPES

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1. Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo de investigación aplicada es presentar una propuesta de mejora para la gestión de riesgo de crédito y operacional para la evaluación y aprobación de operaciones de *factoring post-confirmadas* con recurso, para la empresa LATAM TRADE CAPITAL PERU SA. Esto con la finalidad de mitigar lo más posible el riesgo del portafolio consolidado tras la adquisición de Nuevo Capital Factoring.

Es importante mencionar también que las variables de riesgo de crédito y operacional son especialmente críticas para toda institución financiera, ya que estas se encuentran estrechamente ligadas a la morosidad y la pérdida del portafolio, así pues, el presente trabajo de investigación aplicada resulta relevante (Paraschiv, 2013).

La propuesta de mejora apuntará a conseguir los siguientes resultados:

- Del total operaciones de *factoring post-confirmadas* aprobadas por el área de riesgo, máximo el 5% serán transacciones rechazadas por el deudor.
- A partir de las nuevas transacciones generadas luego de la implementación de la propuesta de mejora, como mínimo el 60% de la mora asociada a dichas operaciones deberá estar en el tramo de mora de 1 a 30 días.
- El nuevo NPA generado a partir de la implementación de la propuesta, es decir la mora mayor a 90 días, no deberá ser superior al 6% del portafolio total de operaciones de *factoring post-confirmadas*.

### 3.2.2. Objetivos específicos

- Hacer una revisión general de los procesos relacionados a la evaluación y aprobación de desembolsos de operaciones de *factoring post-confirmadas* e identificar aquellos aspectos que son críticos desde la perspectiva de riesgo crediticio y operacional.

Tras dicha revisión se deberá:

- Identificar al menos 3 sustentos documentarios que al acompañar las solicitudes de desembolso, contribuyan a mitigar el riesgo operacional de las operaciones de *factoring post-confirmadas*.

- Identificar al menos 2 procesos internos de las empresas deudoras de las facturas que contribuyan a mitigar el riesgo operacional de las operaciones de *factoring post-confirmadas*.
- Identificar al menos 2 características tanto del cliente como del deudor que al cumplir un requisito mínimo contribuya a mitigar el riesgo de crédito de las operaciones de *factoring post-confirmadas*.

Cabe mencionar que los puntos descritos dentro de la revisión general planteada involucran tanto al cliente, con quien se tienen relación comercial directa, como al pagador, con quien el personal de cobranzas mantiene constante comunicación desde el inicio de la negociación de las facturas, ya sea para validar la confirmación de las mismas o para hacer seguimiento al pago. La intención es comprender detalladamente el proceso de facturación y pago desde la perspectiva de los dos involucrados dentro de la transacción comercial, adquirente y proveedor.

- Clasificar los casos de impago de facturas financiadas por Nuevo Capital Factoring previos a su adquisición por parte de Latam Trade Capital.

Las casuísticas de impago se dividirán en:

- Facturas mal emitidas.
- Disconformidad en el producto o servicio.
- Facturas anuladas o emitidas de mala fé.

- Dimensionar el impacto de los actuales procedimientos de evaluación y aprobación de desembolsos de operaciones de *factoring post-confirmadas*, en el nivel de mora y pérdidas del portafolio consolidado, para analizar el costo beneficio de la implementación de las propuestas de mejora a presentarse en el presente trabajo de investigación aplicada.

La medida principal para este objetivo específico es el cálculo del costo de crédito considerando la mora y los castigos.

- Revisar artículos científicos que hablen de *factoring* e inclusión financiera para compararlo con la propuesta de mejora final a presentar. De esta manera se

busca asegurar el impacto social a favor de las MYPES que atiende Latam Trade Capital. Como mínimo se tomará de referencia 20 trabajos de investigación sobre los temas ya mencionados.

### 3.2.3. Plan de investigación

Siendo que el problema identificado es el incremento del perfil de riesgo de la cartera y su impacto en la mora y pérdida del portafolio, y que esto en última instancia afecta la relación con los inversionistas institucionales, se entrevistó al CEO y al CFO Latam Trade Capital, ya que son los que tienen relación directa con los fondos inversores.

Además, también se entrevistó al Gerente Regional de Riesgo y Normalización, ya que es la persona a cargo del área que tendrá mayor involucramiento en la propuesta de mejora.

Por último, también se entrevistó al Gerente comercial local para ver el impacto en el día a día del negocio.

Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

- Los inversionistas empezaron a limitar los fondos en función al aumento de la mora y pérdida del portafolio consolidado.
- Los fondos a los que actualmente tienen acceso Latam Trade Capital se han encarecido en función a su mayor riesgo.
- Al estar el directorio en Londres y la Gerencia de Riesgo en Chile, no se tenía completamente mapeado los riesgos operativos de financiar operaciones de *factoring post-confirmadas* en Perú.
- El área de riesgo tiene el encargo de urgencia de controlar los indicadores de mora y pérdida, pudiendo modificar temporalmente los procesos de evaluación y aprobación de operaciones mientras el directorio define formalmente qué tratamiento tendrán los negocios del segmento MYPE.
- Las empresas del segmento MYPE no siempre trabajan con sustentos documentarios que respalden los bienes y servicios que facturan a sus clientes, como son guías de remisión, valorizaciones, o actas de conformidad de servicio. Más aún, varias de las empresas de *factoring* de la competencia no solicitan este tipo de documentos para financiar facturas.

- Comercialmente el nuevo portafolio permite cobrar tasas más altas a las operaciones de *factoring post-confirmadas*, en comparación con las facturas que ya cuentan con conformidad del deudor.
- Las operaciones originadas por el segmento MYPE, debido al nivel de facturación de estas empresas son de un ticket promedio menor en comparación con el portafolio de operaciones de *factoring* confirmadas.
- Dado que el portafolio de operaciones de *factoring post-confirmadas*, está altamente atomizado por cliente, esto demanda tener un amplio número de ejecutivos comerciales que atiendan el gran número de solicitudes que se reciben a diario. Así también, esto genera mucha más carga de trabajo al departamento de riesgo.

#### **3.2.4. Alcances y limitaciones**

Si bien Latam Trade Capital es una compañía con presencia regional en Sudamérica, el presente trabajo de investigación aplicada tomará como muestra el portafolio de clientes de la sucursal de Lima, Perú, que se encuentren clasificados como MYPES de acuerdo con las definiciones establecidas por la SUNAT según su nivel de facturación anual. Se está escogiendo específicamente dicho segmento de clientes, ya que son estos a los que se les atiende con operaciones de *factoring post-confirmadas*, y mitigar el riesgo de estos negocios, es el objetivo principal del presente trabajo de investigación aplicada.

Las áreas *core* en esta organización son el departamento Comercial, encargado de la generación de negocios, y el área de Riesgos, a cargo de la estructuración, evaluación y aprobación de estos. Existe, así pues, un conflicto por diseño, ya que por un lado los ejecutivos comerciales reciben incentivos y son evaluados por métricas que los orientan a traer el mayor volumen de negocio posible, mientras que el área de riesgo ejerce un control por oposición pues su labor es velar porque sólo se aprueben aquellos negocios que cumplan con los parámetros de riesgo establecidos por el directorio. Bajo dicho esquema de trabajo funcionan la gran mayoría de instituciones del sistema financiero.

Por lo expuesto líneas arriba, la propuesta de mejora a desarrollarse en el presente trabajo de investigación aplicada impactará directamente en los procesos del departamento comercial y de riesgos. Por el lado comercial, los requisitos, sustentos documentarios y criterios de prospección de clientes serán revisados y reformulados,

mientras que, por el lado de riesgo, la revisión de los criterios de evaluación de riesgo operativo buscará que se agudicen estos.

Como tercer impactado, pero en menor medida estará el área de Operaciones de la compañía, la cual es la encargada de procesar y hacer efectivos los desembolsos. Este departamento es el que recibe instrucciones directas del área de riesgo una vez que un negocio ya se encuentra aprobado o rechazado.

## **CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN O MARCO TEÓRICO**

A continuación, se expondrá el marco teórico que sustentará la propuesta de mejora a presentar en el capítulo V. En línea con el enfoque del trabajo se ahondará en temáticas como la gestión de riesgo de crédito en las MYPES, el proceso de *factoring*, y los riesgos operativos asociados a los mismos.

### **4.1. Riesgo de crédito en las MYPES**

#### **4.1.1. Definición de MYPE**

Según Aliaga (2021), una MYPE o micro y pequeña empresa es la entidad económica que puede estar constituida por una persona natural o jurídica, operando bajo cualquiera de las modalidades de organización o gestión empresarial establecidas en la legislación vigente y que se clasifican según sus ventas anuales; cuyo propósito es desarrollar actividades relacionadas con la extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o la prestación de servicios; siendo uno de los sectores con mayor relevancia en la economía nacional pues lo comprende una gran cantidad de emprendimientos.

Así mismo, el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2021) especifica que este tipo de organizaciones presentan como principales características que, en el caso de la microempresas sus ventas anuales no deben exceder de las 150 UIT y respecto a las pequeñas empresas, estas se encuentran desde las 150 UIT hasta las 1700 UIT. Espinoza et

al. (2020) afirman que las MYPES constituyen unidades económicas dedicadas a actividades de extracción, producción, transformación, comercialización o creación de bienes y servicios; añadiendo que para ser catalogadas como tales, deben contar con un número de trabajadores que oscile entre uno y diez, mientras que las pequeñas empresas, pueden tener de uno a cien trabajadores.

Aparicio y Olvera (2023) sostienen que las MYPES presentan otras características, como poseer recursos limitados, lo que les hace buscar la eficiencia respecto a sus operaciones y estrategias. Aunado a ello, estas deben ser capaces de adaptarse a las variaciones del mercado y a las necesidades que surjan de los consumidores; representando además un componente significativo de la economía al tener una gran participación sobre el PBI y generación del empleo nacional. No obstante, estas afrontan retos comunes como la dificultad de acceso a créditos, la necesidad de desarrollo de los colaboradores, los cambios e innovaciones tecnológicas, además de las variaciones del mercado.

#### **4.1.2. Principales causas de quiebra en las MYPE**

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) cumplen un rol fundamental en la economía peruana, constituyendo aproximadamente el 98% del total de las unidades productivas, las que contribuyen significativamente a la generación de empleo en el país (Comex Perú, 2022). Sin embargo, estas organizaciones enfrentan una serie de desafíos que pueden llevarlas a la quiebra, siendo las principales causas de este problema en las MYPE peruanas las mencionadas por Chilón (2020), que se detallan a continuación:

- La falta de publicidad
- La falta de acceso a financiamiento
- La baja capacidad de gestión y administración, como el no considerar un plan de negocio y mecanismos de control efectivos.
- La informalidad
- La vulnerabilidad a cambios en el entorno económico.
- Alta cantidad de competencia ubicada cerca del negocio.
- La falta de capital de trabajo
- La falta de capacitación y de habilidades en los propietarios y colaboradores de estas compañías contribuye a su fragilidad operativa, dificultando su adaptación a las dinámicas del mercado.

Es así que, dentro de las causas mencionadas anteriormente, se resalta la falta de acceso a financiamiento y de capital de trabajo, donde según Yancari et al. (2022), estas se traducen en una oportunidad hacia entidades que otorgan algún tipo de crédito para evitar que las MYPES lleguen a un estado de quiebra, situación que se presenta por la existencia de una brecha significativa entre la demanda y la oferta de crédito para este tipo de empresas en Latinoamérica, estimada en 1,8 mil millones de dólares. Además, los autores sostienen que un alto porcentaje de pequeñas empresas formales no tiene acceso a préstamos o líneas de crédito, constituyendo un mercado potencial no atendido. Por otro lado, el estudio destaca que, en empresas a cargo de mujeres, más del 50% no tienen acceso a financiamiento por falta de inmuebles físicos, escaso nivel de formalización y calificaciones crediticias bajas; lo que puede ser aprovechado por empresas que brindan alguna especie de crédito para desarrollar productos financieros adaptados a las necesidades de estas empresas, brindando soluciones que tomen en cuenta sus limitaciones y características específicas.

#### **4.1.3. Modelos de gestión de riesgo de crédito en las MYPE**

Vargas y Mostajo (2014) señalan que el riesgo de crédito es el que se relaciona con el no cumplimiento de un pago que ha sido contratado o cuando el deudor no realiza los pago de manera completa u oportuna, por lo que el mercado pone un precio a dicho riesgo. De esta manera, los autores exponen que este tipo de riesgo tienen dos componentes:

- Riesgo de impago, o la posibilidad de que un prestatario no ejecute los pagos completos y oportunos del monto principal y/o de los intereses.
- Severidad de la pérdida por incumplimiento, referido a una porción del valor de un bono (incluyendo intereses devengados no pagados) que el inversionista pierde.

En consecuencia, Vargas y Mostajo (2014) presentan los siguientes modelos de riesgo de créditos:

##### **A. Análisis crediticio tradicional**

Un modelo tradicional muy conocido es el de las cinco “C” o modelo experto, a través del cual un analista puede evaluar una solicitud de crédito, evaluándose aspectos claves como: carácter, capital, capacidad, colateral y ciclo económico. Este análisis se basa en la experiencia, juicio subjetivo y valoración de los factores que realiza el analista o experto para determinar si otorga o no el crédito.

Los factores analizados por este modelo son:

- **Carácter:** evalúa la reputación de la compañía o la voluntad de pago que muestra, además de su historial de pago; siendo la antigüedad una empresa, una señal de una reputación positiva de pago. En otras palabras, examina las cualidades de una forma relacionadas con la solvencia moral del deudor para hacerse cargo de un crédito, siendo esencial emplear información como hábitos de pago y comportamiento pasado (operaciones crediticias pasadas) y presente; lo que mostrará una tendencia de comportamiento en eventos similares. Algunos autores señalan que el carácter también abarca elementos como la gestión, políticas y estrategias de la entidad.
- **Capital:** evalúa la participación de los accionistas en el capital total de la empresa y su capacidad de endeudamiento, los cuales se consideran indicadores relevantes de la probabilidad de quiebra.
- **Capacidad:** se valora la capacidad de pago, la cual se manifiesta en la volatilidad de los ingresos del deudor, es decir, en la viabilidad de la rentabilidad del acreditado. En este contexto, el cumplimiento de las obligaciones de deuda sigue un patrón de regularidad; sin embargo, las ganancias pueden experimentar variaciones significativas, lo que puede resultar en períodos en los que la capacidad de pago de la empresa se vea comprometida. Por ello, es indispensable llevar a cabo un análisis exhaustivo de los estados financieros y calcular los flujos de caja. En el caso de las empresas, se debe complementar este análisis con una evaluación económica que considere las tendencias del sector, el marco regulatorio y la posición competitiva en el mercado.
- **Colateral:** son los elementos con los que dispone el negocio o sus propietarios para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de pago en el crédito, es decir, las garantías o avales colaterales, los que se evalúan considerando sus activos fijos, el valor económico y la calidad de los mismos. En caso de incumplimiento, la compañía tendrá derecho sobre el colateral proporcionado como garantía por el deudor. En este contexto, cuanto mayor sea la prioridad de la reclamación, mayor será el valor de mercado del colateral y menor será la exposición al riesgo crediticio. Sin embargo, no se debe establecer el monto del crédito únicamente en función del valor de la garantía que lo respalda, sino el monto de la operación debería calcularse considerando la capacidad de pago del

cliente, en lugar de basarse en lo que podría ser embargado en caso de incumplimiento. Algunas manifestaciones corresponden a: aval, pagaré, contrato prendario, fianza, seguro de crédito, depósito en garantía, garantía inmobiliaria.

- **Ciclo económico:** es un aspecto relevante en la definición de la exposición crediticia.

Este modelo presenta ciertas deficiencias relacionadas a la consistencia y subjetividad pues los factores subjetivos que se aplican a dicho modelo de parte de un experto pueden variar entre los acreditados, por lo que dificulta tanto la comparación de rangos como la toma de decisiones, generando la aplicación de estándares diferentes de parte de un analista de una misma entidad a diversos acreditados. Además, es una metodología que tiene un costo alto, ya que interviene un grupo de profesionales analistas financieros volviéndose menos homogéneo cuando la entidad es más grande, por lo que es necesario desarrollar capacitaciones de manera constante.

## **B. Modelos de Enfoque Moderno**

- **Modelo Z-Score:**

Es una metodología empleada para pronosticar la quiebra de una compañía, la cual se fundamenta en razones financieras que permiten clasificar a las empresas en dos grupos: las que poseen un riesgo significativo de insolvencia (bancarrota) y aquellas que no lo poseen (no bancarrota). Es decir, se encarga de maximizar la varianza entre los grupos a la vez que minimiza la varianza dentro de cada uno, haciendo fácil la identificación de la probabilidad de incumplimiento.

Sin embargo, este modelo también presenta limitaciones basadas en razones financieras que podrían subestimar aspectos relevantes en el análisis crediticio, especialmente en el contexto de compañías de menor tamaño.

- **Modelo Zeta:**

Este modelo es una adaptación del modelo *Z-score* original, cuyo objetivo es clasificar a las empresas en riesgo de bancarrota, incorporando algunas variaciones que optimizan la capacidad predictiva del modelo *Z-score*. Además, este modelo se enfoca en incluir características adicionales que faciliten una identificación más precisa de las compañías con problemas de solvencia,

ampliando su aplicabilidad más allá de las grandes corporaciones, lo cual fue una limitación del modelo Z original.

- **Modelo de Respuesta Binaria**

Esta metodología permite identificar y cuantificar los efectos de los determinantes de la probabilidad de incumplimiento, tanto para fines de estimación como de pronóstico de dicha probabilidad. De esta manera, dicho modelo se centra en la estimación de una ecuación que hace fácil la obtención de la probabilidad de que un evento específico tenga lugar, en función de los atributos característicos del individuo que toma la decisión. Este modelo, que abarca tanto los modelos *Probit* como *Logit*, postula una relación lineal entre la variable dependiente, que en este caso es binaria, y las variables independientes.

Además, emplea un enfoque de portafolio para ajustar el riesgo de no pago de los créditos evaluados. Para ejecutar este modelo, se necesitan datos como: valor de cada crédito que comprende la cartera, probabilidad de quiebra de los créditos y la proporción de recuperación de los créditos además de la su mutabilidad en el tiempo.

- **Modelo *CreditMetrics***

El objetivo de este análisis es estimar el Valor en Riesgo (VaR) de crédito dentro del marco del paradigma de mercado. Por ello, este modelo considera que el riesgo de crédito está influenciado por las variaciones en la calificación crediticia y en la tasa de incumplimiento de los deudores. Adicionalmente, facilita el cálculo directo de los beneficios derivados de la diversificación y permite la identificación de concentraciones potencialmente elevadas dentro del portafolio.

Cabe resaltar que este modelo consta de cinco fases donde se busca estimar las pérdidas esperadas y no esperadas que pueden presentar aquellas firmas que brindan créditos. Dentro de estas fases intervienen elementos como: calificación de crédito, jerarquía de la deuda, sobretasas de crédito, el procedimiento de simulación, la matriz de correlaciones entre créditos, el portafolio de crédito, la matriz de probabilidades de transición y el capital económico.

### **C. Modelos de Score Crediticio**

Vargas y Mostajo (2014) también afirman que existen metodologías conocidas como *scoring*, las mismas que complementan la evaluación crediticia, siendo una herramienta de soporte en la toma de decisiones. De esta manera, los *credit scoring* constituyen operaciones estadísticas que se emplean para catalogar a clientes que requieren de un crédito (incluidos los que ya forman parte de la cartera) como tipo de riesgo bueno y malo, analizándose a partir de un historial de cumplimientos e incumplimientos, de modo que identifique un patrón que pueda predecir prospectivamente si una operación de crédito cumplirá o no en base a experiencias análogas, lo que se puede expresar de dos formas: con un score o puntaje numérico y una probabilidad de no cumplimiento.

Los autores también sostienen que existen dos tipos de *scoring*:

*Scoring* de aprobación: son los referidos a la valoración de nuevas solicitudes de créditos.

*Scoring* de gestión o de comportamiento: referidos a los que desarrollan seguimiento a clientes que ya forman parte de la cartera, permitiendo dar soporte a procesos como: cobranza, detección de fraude, examen de mercado, etc.

Vargas y Mostajo (2014), muestran algunos modelos de *score* crediticio, entre los que se encuentran:

- **Modelo de probabilidad lineal**

Constituye una técnica estadística que analiza una variable dependiente binaria, también conocida como variable dicotómica, donde el evento de interés puede ser la ocurrencia de un incumplimiento (1) o el cumplimiento del pago (0). Este modelo se fundamenta en el supuesto de que la probabilidad de que un evento, como el incumplimiento, se produzca está linealmente relacionada con un conjunto de variables explicativas.

- **Modelo *Logit***

Es una técnica de regresión logística que se utiliza para calcular la probabilidad de que un cliente pertenezca a uno de los grupos definidos previamente, como "no pagador" o "pagador". Este modelo resulta particularmente útil para el análisis de variables dependientes binarias, ya que permiten estimar la posibilidad de la ocurrencia de un evento (como el no cumplimiento en los pagos) en base de un conjunto de variables explicativas. A diferencia de los modelos de probabilidad lineal, los modelos *Logit* no necesitan que se cumplan

supuestos de normalidad en la distribución de las variables, lo que facilita un mejor tratamiento de las variables cualitativas o categóricas.

#### **D. Redes neuronales artificiales**

Vargas y Mostajo (2014) afirman que se tratan de modelos avanzados de inteligencia artificial que buscan replicar el funcionamiento del sistema nervioso humano. Por ello, están conformadas por una serie de procesadores simples, denominados nodos que se encuentran interconectados. Estas redes tienen la capacidad de aprender y adaptarse a partir de los datos que procesan, lo que les permite llevar a cabo tareas complejas como la clasificación y la predicción. En el ámbito del riesgo crediticio, las redes neuronales pueden ser empleadas para estimar la posibilidad de impago de un crédito, aprovechando su habilidad para manejar altos volúmenes de datos y detectar patrones complejos en la información.

#### **4.1.4. Factores cualitativos en la evaluación de riesgo de crédito**

Los modelos descritos anteriormente consideran variables cuantitativas a excepción del modelo tradicional o de las 5 C. No obstante, también existen otros modelos que además de utilizar variables cuantitativas, toman en cuenta a variables cualitativas como el descrito por Leal et al. (2017), denominado como Modelo *Credit Scoring*, donde los criterios cualitativos que este modelo considera son variados y abordan diferentes aspectos importantes de la empresa evaluada a través de un grupo de expertos, donde se encuentran:

- Antigüedad de la compañía en su industria, lo que puede dar una indicación de su estabilidad y experiencia.
- Infraestructura disponible, que es esencial para determinar la capacidad operativa de la empresa.
- Pertenencia a algún grupo empresarial, ya que esto puede reflejar en gran medida la solidez y reputación del negocio en el mercado.
- Situación legal de la empresa, pues es un aspecto fundamental para entender los riesgos asociados.
- Reconocimiento del mercado, dado que puede influir en su capacidad para captar clientes y generar ingresos.
- Informe comercial detallado, que proporciona una visión más completa sobre las actividades y la salud financiera de la empresa.

- Calidad de la cartera de clientes, ya que una cartera estable y sólida puede contribuir a la resiliencia de la empresa frente a cambios en el mercado.
- Referencias comerciales pertinentes, las cuales ayudan a validar la conducta y fiabilidad de la empresa en el sector.
- Referencias bancarias, que pueden ofrecer una perspectiva adicional sobre la salud financiera y la gestión de riesgos de la compañía.

Complementariamente, Valle (2019) añade otros factores en la evaluación de riesgo como la competencia, donde refiere que resulta importante analizar la experiencia y conocimiento del negocio, además de la forma en que una firma se adecua a los cambios, tanto internos como externos. Otro de los factores cualitativos que considera dicho autor es la estructura organizacional, con la intención de determinar si esta beneficia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una compañía de manera exitosa.

Altman et al. (2010), refieren que es importante considerar aspectos cualitativos que complementan la información financiera tradicional, entre ellos mencionan:

- Cumplimiento de las normas, donde evalúan la puntualidad al presentar los informes financieros de parte de una MYPE, puesto que un retraso en ello puede mostrar problemas internos como desafíos de tipo financiero o desacuerdos, elevando la posibilidad de incumplimiento.
- Existencia de juicios, ya que la presencia de estos por deudas no pagadas predice la insolvencia de una MYPE, mostrando estrés financiero y un alto riesgo de incumplimiento de pago.
- Calificaciones de auditorías, puesto que la calidad de estas, las opiniones y calificaciones de los auditores revelan problemas respecto a la continuidad de una compañía.
- Características de la empresa, donde se analizan factores como la antigüedad de la firma y su estructura organizativa, ya que una organización más joven con un patrimonio neto negativo puede afrontar altos riesgos de incumplimiento.
- Sector de la industria, ya que la tasa de insolvencia en un sector determinado puede influir en su riesgo de crédito, pues las condiciones macroeconómicas y sectoriales deben ser consideradas para valorar debidamente el riesgo.

Aguirre et al. (2020) también indican que se ejecuta una evaluación de tipo cualitativo para otorgar créditos, donde se examina información del carácter y comportamiento del cliente,

además de la gestión del negocio. Respecto al primero, un analista de crédito valora si el cliente ha tenido uno anteriormente para verificar cuál fue su comportamiento de pago durante dicho crédito, además se evalúa si es que se presentó algún tipo de rechazo, su motivo y si es que esta situación continúa. También se ejecutan consultas a las centrales de riesgo para verificar si un cliente cumple con sus obligaciones de crédito y la cantidad de estos que se encuentran activos. En el caso de la gestión del negocio, se valora aspectos como el registro adecuado de las cuentas, el conocimiento de los trabajadores, el tiempo de duración del negocio en la infraestructura actual y en el mercado, así como el cumplimiento de pagos en general.

De esta manera, un análisis cualitativo busca estimar la disposición de pago del deudor, a diferencia del análisis cuantitativo que se centra en establecer la capacidad de pago, como lo indica Torres (2020), quien señala además otros elementos cualitativos en el análisis crediticio como:

- El historial y la situación actual del negocio, lo que permitirá conocer su evolución y fijar expectativas en relación con su futuro, facilitando la valoración del grado de compromiso de una MYPE, así como considerar el capital aportado, no necesariamente desde una perspectiva contable.
- La reputación, la cual se analiza por medio del grado de cumplimiento de las obligaciones con distintos acreedores, comprendiendo los de índole financiero, bancario, proveedores, servicios públicos, municipalidades y empleados. En consecuencia, Torres (2020) propone que además de realizar consultas en las centrales de riesgo, también se verifique el perfil de una MYPE en redes sociales.
- Los integrantes de la organización, en este punto se analizan el papel de los colaboradores involucrados en la toma de decisiones relacionadas con compras y pagos, pues muchas veces no lo realiza el propietario
- La capacidad de recuperarse de situaciones adversas, donde se analiza la capacidad de direccionar una compañía para afrontar sus obligaciones en caso de situaciones atípicas.
- El entorno macroeconómico y sectorial del país, por lo que los cambios en el sector económico al que pertenece una MYPE o en el PBI, pueden generar que esta incumpla en un crédito.

- El mercado del producto o servicio, para determinar si un negocio es competitivo, ya que, de ser así, el riesgo de incumplimiento de pago es menor.

## 4.2. Factoring

### 4.2.1 Definición

Para Toledo y Mosquera (2023), el *factoring* se define como un contrato atípico en el cual una compañía, actuando como cedente, transfiere sus cuentas por cobrar a otra entidad denominada como factor, lo que le permite recibir a cambio un adelanto en efectivo. Este mecanismo permite a la compañía cedente obtener una liquidez inmediata al transformar sus facturas pendientes en recursos financieros líquidos. Por su parte, el factor asume la responsabilidad de gestionar y cobrar dichas cuentas, donde cabe destacar que el *factoring* también implica una transferencia del riesgo de insolvencia al factor, lo cual contribuye a que las organizaciones eviten desequilibrios en su liquidez y optimicen su gestión financiera.

Por otro lado, Vásquez et al. (2023) consideran que el *factoring* se define como una herramienta financiera mediante la cual el titular de las cuentas por cobrar vende dichos activos con un descuento asociado al servicio, con la finalidad de obtener liquidez y garantizar así la continuidad de las operaciones económicas de la entidad. Es decir, el *factoring* consiste en la transferencia de facturas correspondientes a clientes que presentan una rotación lenta en sus cuentas por cobrar.

Azúa y Larrea (2019) plantean que el *factoring* es un instrumento financiero que comprende la venta de derechos de un crédito, lo que se traduce en la cesión a un tercero, denominado factor, de los documentos en los cuales los clientes se comprometen a realizar el pago al momento del vencimiento. De esta forma, este factor proporciona liquidez inmediata a cambio de la transferencia de las facturas, asumiendo el riesgo de impago.

Cabe resaltar que, para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015), este es una modalidad de financiamiento donde una entidad financiera obtiene, a cambio de un pago, distintas facturas comerciales, facturas negociables, facturas conformadas y títulos valores representativos de deuda de un tercero; por lo que en este proceso, la entidad financiera toma el riesgo crediticio asociado a los deudores de los instrumentos adquiridos.

#### 4.2.2 Características

Toledo y Mosquera (2023) indican que las características del *factoring* comprenden:

- Conversión de cuentas por cobrar en liquidez, pues facilita a las compañías la transformación de sus cuentas por cobrar en efectivo inmediato, optimizando su liquidez.
- Gestión de cobros a cargo del factor, quién que se ocupa de la administración y recuperación de las cuentas por cobrar, eximiendo a la entidad de esta responsabilidad administrativa.
- Asunción del riesgo de insolvencia a cargo del factor, pues este asume dicho riesgo por parte de los deudores, brindando una mayor seguridad a la compañía que cede sus cuentas.
- Acceso a fondos rápidos, ya que las entidades tienen la posibilidad de obtener un anticipo que oscila entre el 70% y el 90% del valor de sus facturas, facilitándoles el cumplimiento de sus obligaciones financieras a corto plazo, especialmente a las MYPES.
- Presencia de costos asociados, relacionados a costos de comisiones y tasas, lo que puede impactar negativamente en la rentabilidad de una compañía.
- Limitaciones en la calificación de cliente, pues no todos cumplen con los requisitos para participar en el proceso de *factoring*, pudiendo restringir la disponibilidad de efectivo.

Vásquez et al. (2023) añaden otras características al *factoring*, como la intervención de tres partes: el factor, que es la entidad encargada de brindar el servicio de cobranza; el emisor, que se refiere a la compañía que cede sus facturas; y el deudor, quien es el cliente del emisor y tiene la obligación de pagar dichas facturas. También indican como característica a la transferencia de cuentas por cobrar a la organización de factoraje para que posteriormente esté a cargo de la cobranza de dichas cuentas. Además del descuento que aplica la compañía de *factoring* sobre el total de las cuentas por cobrar que implican comisiones e intereses por el servicio prestado.

Idrovo y Barona (2021) complementan las características de *factoring*, pero sin dejar de coincidir en aspectos como la cesión de derechos de cobro de un título valor, como

una factura comercial negociable, a cambio de recibir el monto de dicha factura con el respectivo descuento de los costos relacionados al servicios y a los riesgos propios de la operación. Así como la liquidez instantánea que representa este tipo de operaciones para la continuidad de las operaciones de una compañía, recayendo sobre la entidad factor el riesgo que implica la cobranza. Otro aspecto que caracteriza a este proceso es que los nuevos estilos de *factoring* brindan servicios complementarios relacionados a la administración y logística en torno a este. El artículo también muestra que existen diversas categorías de *factoring* que se clasifican en base a criterios como la naturaleza de la transacción, el nivel de riesgo en el contrato, la evolución del mismo, el contenido, la ejecución y la región en la que se desarrolla. Otro punto que caracteriza al *factoring* es que para determinar el riesgo y la tasa de descuento de la factura, se toma como referencia al análisis de las particularidades del deudor; pudiendo presentarse ciertas restricciones que pueden limitar su aplicabilidad de acuerdo a su ámbito jurídico.

#### **4.2.3 Proceso de *factoring***

Toledo y Mosquera (2023) describen el proceso de *factoring* en base a los siguientes pasos:

- Selección del factor, donde la entidad que tiene interés en implementar el *factoring* selecciona una firma de *factoring* (el factor), la cual procederá a analizar la calidad de sus cuentas por cobrar.
- Luego se realiza la evaluación de cuentas por cobrar a cargo del factor para examinar el nivel de riesgo asociado y definir una tasa de descuento apropiada.
- Posteriormente se formaliza un contrato de *factoring*, mediante el cual la compañía transfiere sus cuentas por cobrar al factor, donde este acuerdo detalla los términos y condiciones pertinentes, incluyendo las comisiones y tasas aplicables.
- Adelanto de efectivo, donde una vez formalizado el contrato, la empresa obtiene un anticipo que oscila entre el 70% y el 90% del valor de las facturas cedidas, garantizándole una liquidez inmediata.
- Gestión y cobros de cuentas, donde el factor administra y recupera las cuentas por cobrar, abarcando la facturación y el monitoreo de los pagos de los deudores.

- Pago del saldo restante, que se realiza cuando los deudores efectúan los pagos, donde el factor retiene su comisión y procede a abonar a la entidad el saldo restante de las facturas.

#### **4.2.4 Tipos de factoring**

Valero (2022) señala que existen los siguientes tipos de *factoring*:

- *Factoring* Bancario, este se presenta cuando una compañía cede su crédito o factura a una entidad financiera, conocida como "factor" a cambio de un desembolso inmediato de la cantidad correspondiente. Sin embargo, el valor que otorga esta institución va más allá del aspecto financiero, ya que el servicio de *factoring* incluye prestaciones adicionales tales como la gestión del cobro y asesoría comercial.
- *Factoring* Bursátil, se trata de un mecanismo por medio del cual las firmas tienen la posibilidad de negociar sus facturas emitidas en el mercado de valores, logrando así obtener liquidez a una tasa de descuento más favorable en comparación con el *factoring* tradicional y en condiciones competitivas en comparación a servicios bancarios análogos.
- *Factoring* desarrollado por entidades dedicadas a la venta de facturas, es decir de aquella entidad financiera comercial que obtiene las cuentas por cobrar de personas naturales o jurídicas, en la que "el factor" asume los riesgos propios al proceso de gestión de cobranza. De esa forma, las firmas comerciales podrán enfocarse a las operaciones de *factoring*, así como de sus actividades conexas, según las normativas emitidas por la autoridad competente.

#### **4.2.5 Beneficios del *factoring* para las MYPES**

Vera (2020) sostiene que uno de los beneficios del *factoring* para las MYPES, se basa en la mejora de su liquidez, por el hecho de proporcionarla de manera rápida para la reactivación de sus operaciones y financiamiento de su capital de trabajo. Además, el costo de acceder a un servicio de *factoring* es menor en relación con otros créditos, lo que beneficia a una MYPE por el menor gasto financiero. Así mismo, el autor señala que el *factoring* resulta beneficioso para una MYPE pues es otra entidad financiera

quien toma el riesgo de cobranza de las facturas, disminuyendo la carga de las MYPES en este aspecto. Otro beneficio es que, al tener recursos financieros a corto plazo, las MYPES tienen mejores oportunidades de crecimiento, pues pueden alcanzar mayores ingresos y favorecer al crecimiento económico.

Yıldırım (2024) enfatiza que el *factoring* es una opción atractiva para las MYPES que buscan mejorar su situación financiera y operativa, trayendo principalmente como beneficio la conversión de sus cuentas pendientes de cobro en efectivo de forma rápida, optimizando de esta manera el flujo de caja con la intención de cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo y así mismo reducir el riesgo de impago de dichas facturas por cobrar. Así mismo, el autor señala que el *factoring* es una alternativa de financiamiento para MYPES que no pueden tener acceso a créditos habituales, la cual incluso puede impactar sobre su eficiencia operativa, ya que algunas empresas de *factoring* también proporcionan servicios adicionales como la gestión de cuentas por cobrar e investigación de mercado, lo que permite a las MYPES enfocarse en sus actividades primordiales. Al mismo tiempo, al optimizar la liquidez y reducir los riesgos, el *factoring* puede facilitar el crecimiento de las MYPES, permitiéndoles invertir en nuevas oportunidades y expandir sus operaciones.

#### **4.2.6 Riesgos operativos del *factoring***

Ehling (1964) sostiene que dentro de los riesgos operativos del *factoring* relacionados con el proceso de confirmación de facturas, se encuentra las discrepancias significativas entre los saldos reportados por el deudor y los registros del cliente, pudiendo ser producto de deficiencias en la contabilidad o en la gestión de las cuentas por cobrar. El artículo también señala que otro riesgo operativo puede resultar de prácticas de facturación poco éticas como de "pre-facturación" para prolongar de manera reiterada los plazos de crédito, lo que puede ocasionar confusión, fraudes y pérdidas financieras. Así mismo, también puede presentarse que no se realice un seguimiento adecuado por falta de experiencia necesaria de parte del personal encargado para reconocer la gravedad de las diferencias en las fechas de las facturas, sumado a procedimientos de auditoría inadecuados.

Del mismo modo, Shipanga et al. (2022) afirman que dentro de los riesgos relacionados al proceso de confirmación de facturas se encuentra la inexperiencia o la falta de capacitación de los colaboradores que pueden encaminar hacia errores en este proceso,

conllevando a realizar pagos incorrectos. Así mismo, la ausencia de procedimientos apropiados para la verificación y validación de facturas puede resultar en inconsistencias y errores en el proceso. También existe el riesgo de que puedan ocurrir actos fraudulentos, ya sea por parte de empleados o de terceros, lo que podría comprometer la integridad del proceso de confirmación de facturas, más aún si la supervisión gerencial no fuera la adecuada y no detecte dicha situación.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA**

En el contexto económico actual, con altas tasas de interés a nivel global, las compañías, y más aún las MYPES, enfrentan retos significativos en la gestión de su capital de trabajo, es por ello que el *factoring* se presenta como una solución financiera atractiva que permite a las organizaciones optimizar su flujo de caja mediante la venta de sus cuentas por cobrar a una entidad financiera. En ese sentido, y considerando la complejidad de hacer negocios de este tipo con micro y pequeñas empresas, se presenta una propuesta de mejora para la gestión de riesgo de crédito y operacional para la empresa Latam Trade Capital con el fin de abordar la problemática presentada anteriormente sobre el financiamiento de operaciones de *factoring post-confirmadas*. Para ello, se partirá con la descripción del proceso general de gestión crédito actual, el cual está detallado en el Manual Regional de Crédito y Riesgo de la compañía (Latam Trade Capital, 2021), luego se analizará las falencias y limitaciones de dicho proceso, en específico a la hora de evaluar operaciones de *factoring* doméstico para MYPES, tras los cual se presentará la propuesta de mejora a manera de acciones concretas.

### **5.1. Proceso actual de gestión de crédito y riesgo**

La compañía Latam Trade Capital desarrolla este proceso, aplicable a todos los productos que ofrece la organización, en base a las siguientes etapas (Latam Trade Capital, 2021):

### **5.1.1 Recopilación de la información**

Esta etapa abarca la obtención de la información comercial y la identificación de las necesidades de los clientes. Se busca obtener información cuantitativa y cualitativa de las empresas, tanto para atraer a nuevos prospectos, como para dar seguimientos a las cuentas que ya se tienen en la cartera. De esta forma, la compañía considera que manejar información adecuada y oportuna es fundamental para evaluar el riesgo asociado al financiamiento que se desea otorgar, permitiendo la identificación de necesidades, fortalezas y debilidades; así como el destino de los fondos, las fuentes de pago y las variables clave de seguimiento. Así mismo, la captación de información se realiza de manera continua, mediante diversas fuentes, tanto internas como externas, lo que ayuda con el monitoreo constante de la evolución del riesgo de la cartera. En ese sentido, la información de crédito que recopila la organización comprende: la identidad del solicitante del financiamiento, el propósito de la solicitud, el método de pago, las fuentes de pago primarias y secundarias; además de riesgos asociados a la operación. Para ello, Latam Trade Capital cuenta con tres fuentes de información: el cliente, los registros internos y análisis previos en caso el solicitante ya forme parte de la cartera, y la información externa de carácter sectorial o de los burós de crédito. En esta etapa, es el ejecutivo comercial quien se encarga de obtener la información del solicitante, así como el responsable de ingresar esta para su análisis en las distintas áreas implicadas en el proceso de otorgar crédito.

### **5.1.2 Evaluación de crédito y riesgo**

Esta etapa busca valorar la capacidad de pago futura del sujeto de crédito, sea este cliente o deudor. Aquí es esencial disponer de información completa, verídica y actual, siendo relevante recordar que las decisiones crediticias conllevan un elemento de riesgo, definido como la probabilidad de que ocurra un evento conocido con un impacto cuantificable, diferenciándose así de decisiones que se toman en condiciones de incertidumbre, donde los factores que pueden afectar al cliente o deudor son desconocidos.

Además, si bien la información histórica permite analizar comportamientos, es fundamental considerar que las entidades solventan sus obligaciones crediticias a partir de sus flujos de caja futuros; por lo tanto, un historial crediticio favorable no certifica necesariamente el cumplimiento de pagos en el futuro.

De esta manera, algunas de las actividades que se ejecutan en esta etapa comprenden: análisis de la viabilidad y potencial del cliente y o deudor, estimación de la capacidad futura de generación de flujo de caja, determinar las variables de riesgo que puedan impactar en el negocio, fijación de mecanismos de control para dar seguimiento a las variables de riesgo, familiarización exhaustiva con la operación del cliente, su ciclo operativo, las estacionalidades de su negocio, sus requerimientos de capital de trabajo y la manera en que se generan las cuentas por cobrar a ser financiadas por Latam Trade Capital.

En cuanto al proceso de análisis de crédito, algunas de las actividades principales incluyen: la consolidación de las cifras de los balances del cliente o deudor en un formato estandarizado por parte del departamento Comercial y validado por el departamento de Riesgos, identificación e incorporación del análisis de cifras con todos los ajustes necesarios para que este represente adecuadamente la situación financiera real del sujeto de crédito. También se realiza la evaluación de aspectos relevantes del cliente o deudor, identificando los riesgos asociados a la propiedad, administración, clientes, proveedores, empresas relacionadas, su posicionamiento frente a la competencia y acreedores; así como su trayectoria, evolución, infraestructura, personal, productos e insumos. En base a ello, se identifican los riesgos o elementos que puedan interferir o afectar de manera negativa la operación normal del sujeto de crédito, lo cual podría generar incertidumbre en la proyección de flujos futuros de la compañía. De esta forma, debido a que la situación de los clientes y deudores es dinámica, el proceso de valoración deberá realizarse de manera continua, tomando en cuenta la estabilidad o los riesgos inherentes a la compañía o negocio. Sin embargo, el ejecutivo deberá anticipar la reevaluación cada vez que detecte o presenta algún indicio de deterioro en la situación de cualquiera de las partes involucradas.

### **5.1.3 Evaluación de activos en garantía**

Los activos que se evalúan representan una alternativa adicional para el cumplimiento de las obligaciones crediticias, donde se analizan su estado actual y las características de conservación a largo plazo, además de determinar su valor en función de las condiciones del mercado actual e identificar las variables que podrían influir en su valoración futura. Además, debido a que el valor de los activos presenta fluctuaciones a lo largo del tiempo, es necesario que mientras el cliente mantenga deuda con Latam Trade Capital, los bienes en garantía cuenten con una tasación vigente, es decir, que no supere el año de antigüedad.

En esta etapa, el ejecutivo comercial es responsable de asegurar que el valor de los bienes que respaldan las operaciones de crédito se mantenga actualizado y muestre la realidad del mercado. Por otro lado, el área de Operaciones es responsable de informar sobre la vigencia de las tasaciones de los bienes otorgados en garantía a Latam Trade Capital.

#### **5.1.4 Evaluación legal**

En esta etapa se realiza un informe legal y de poderes, así como un estudio de título de garantía. El primero implica que el ejecutivo solicite al Departamento Legal la revisión profunda de la documentación legal relacionada con el cliente y sus operaciones de crédito, de modo de generar informes sobre: constitución legal de la sociedad, informe de poderes y facultades. El segundo punto, abarca que el Departamento Legal realice el estudio de títulos o cualquier otra documentación correspondiente a los bienes ofrecidos como garantía, la cual se presentará a través de un informe escrito.

#### **5.1.5 Formalización comercial**

Todo cliente o deudor deberá tener una carpeta de crédito electrónica que incluya información completa y actualizada sobre su perfil, considerando sus antecedentes financieros, estructura societaria, empresas vinculadas, clientes, proveedores, instalaciones, y todos los antecedentes comerciales y operacionales del negocio. Esta labor la realiza el ejecutivo comercial, quien es responsable de su creación y actualización constante. Esta carpeta sirve de base para la evaluación del área de Riesgos, y facilita al comité de inversiones la toma de decisiones respecto al otorgamiento de líneas, previa recomendación positiva del departamento de Riesgos. Esta formalización se realiza a través del Memorandum Aprobación Crédito (MAC) de Latam Trade Capital, que se trata de una herramienta formal destinada a autorizar las líneas de crédito, por lo que la información contenida en dicho documento deberá reflejar la situación actual y veraz del sujeto de crédito. Es decir, se trata de un documento formal electrónico elaborado por el Ejecutivo Comercial, quien lo confecciona de acuerdo con la propuesta que se ajusta a las necesidades del cliente. Posteriormente, este documento es sometido a revisión y modificación por parte del área de riesgos, teniendo en cuenta la

evaluación crediticia elaborada. Además, dicho ejecutivo debe negociar las condiciones que disminuyan los riesgos propios de una operación de financiamiento.

### **5.1.6 Aprobación**

En esta etapa se analiza el beneficio de desarrollar las operaciones de financiamiento propuestas, protegiendo así a Latam Trade Capital de riesgos indeseados, siendo fundamental que los miembros encargados de las decisiones crediticias se encuentren debidamente informados sobre el cliente y o deudor, así como de la estructura de la operación solicitada, a través de la presentación de información completa, verídica y actual, que debe estar contenida en la carpeta de crédito y en el sistema operativo de la compañía; lo cual será evaluado por el comité de inversiones. Las aprobaciones se realizan de acuerdo a un esquema de atribuciones de crédito, iniciando desde la aprobación de montos menores por parte de analistas de riesgo hasta llegar a las aprobaciones por votación del directorio en el caso de montos mayores a los dos millones de dólares.

### **5.1.7 Desembolso**

Esta etapa se da luego de que el comité de inversiones apruebe el financiamiento, tras lo cual el departamento de Operaciones debe verificar el acatamiento de las condiciones establecidas y asegurarse de que la documentación legal y concerniente a la operación sea suficiente y adecuada para el proceso de desembolso. De esta forma, es importante que previo al desembolso se certifique el cumplimiento riguroso de todos los procedimientos y condiciones estipuladas, en base a lo establecido por el comité de inversiones, las políticas y la normativa vigente. Para verificar ello, se debe realizar una fase de visado, de modo de verificar que se satisfagan todos los requerimientos antes de la ejecución del financiamiento, por lo que esta etapa representa la última y más crítica instancia de revisión para asegurar el respeto a las normas esenciales en la concesión de créditos, pues su incumplimiento puede conllevar a un alto perjuicio de la empresa en la recuperación de los créditos otorgados.

Posteriormente, al validar el cumplimiento de todas las condiciones necesarias, el área de operaciones procederá a gestionar el crédito correspondiente, lo cual corresponde al curso del desembolso.

### **5.1.8 Seguimiento**

Es una fase continua a lo largo de la vigencia del crédito, por lo que es indispensable reconocer que la concesión del crédito marca el inicio de su ciclo, donde el ejecutivo comercial es responsable de supervisar su evolución con el fin de instaurar las medidas adecuadas en el momento oportuno y proteger la posición de riesgo de Latam Trade Capital. Así mismo, el ejecutivo comercial se encarga de manejar la información externa como la interna del cliente proporcionadas por las distintas áreas de Latam Trade Capital, a fin de valorar su comportamiento real y anticipar posibles problemas futuros, siendo necesario realizarles visitas para identificar las desviaciones que hayan surgido desde el momento de la concesión del crédito, lo que permite ejecutar un análisis preciso de su actual posición de riesgo. Por tal motivo, es esencial realizar la actualización y validación de la información del cliente in situ para garantizar un correcto otorgamiento y seguimiento del crédito. El seguimiento del crédito busca identificar posibles modificaciones en las condiciones que puedan afectar la recuperación de los créditos, por lo que se pueden adoptar anticipadamente las medidas necesarias para corregir tales situaciones o mejorar la posición de Latam Trade Capital y minimizar las pérdidas. En términos generales, cualquier deterioro en las variables y proyecciones consideradas al momento de otorgar los créditos representa un motivo suficiente para ejecutar una revisión de la situación del cliente. El seguimiento y control de la cartera está a cargo del Comité de Mora, supervisando de manera contante el comportamiento de pago de los clientes y deudores. Además, se encargan de establecer planes de acción para aquellos clientes o deudores que presenten dificultades en sus pagos o que hayan mostrado un deterioro en su situación desde la última aprobación. También dicho comité está facultado para aprobar los planes de acción y adoptar las medidas que consideren necesarias para asegurar la recuperación de la cartera.

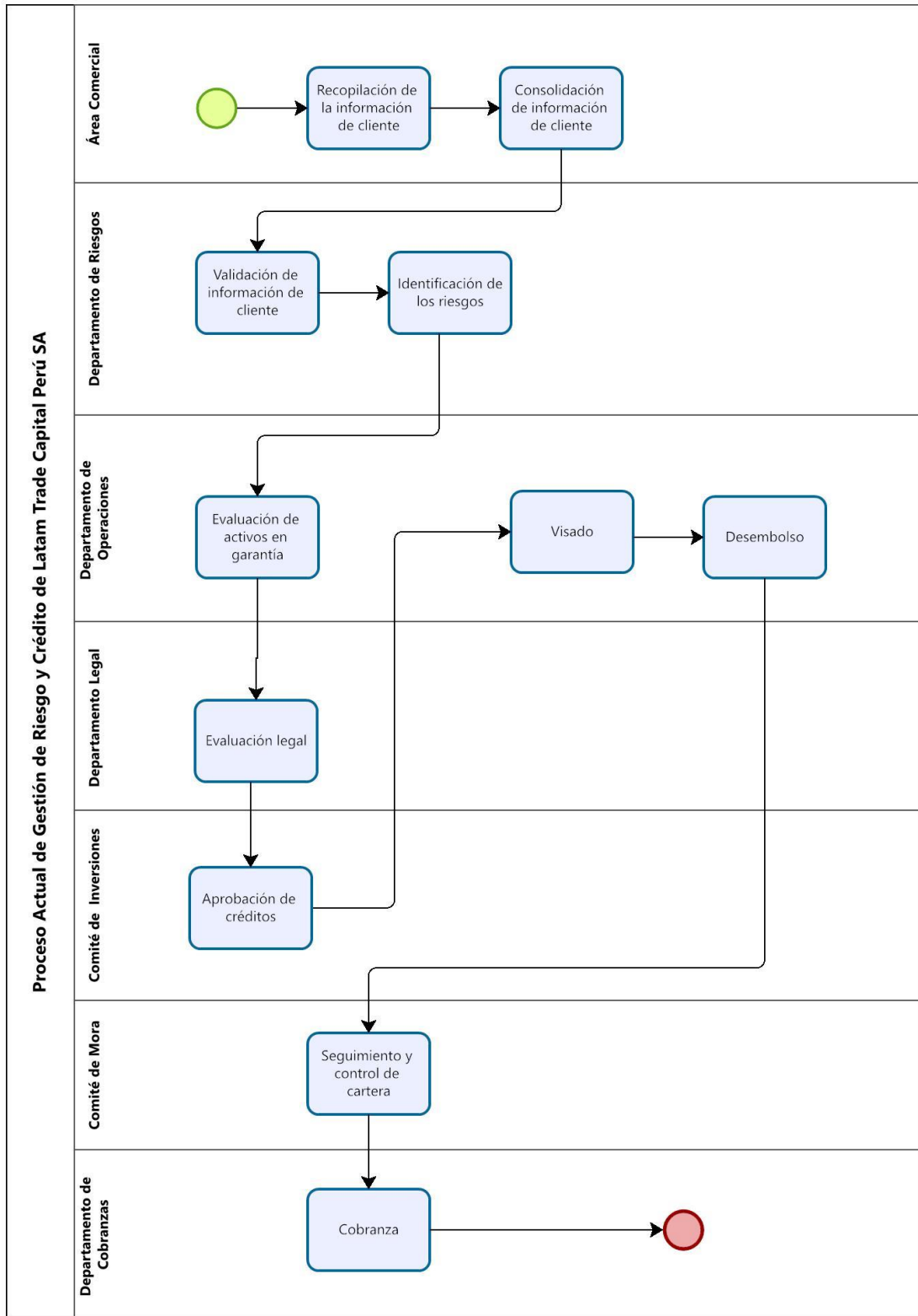
### **5.1.9 Cobranza**

Esta fase está a cargo del Departamento de Cobranzas, bajo la dirección de la gerencia de Riesgos, siendo indispensable mantener controlada la mora de la cartera, con especial énfasis en la supervisión de los índices de mora dura en el segmento de 61 días o más. Para

lograrlo, se lleva a cabo, de manera diaria y proactiva, las gestiones pertinentes para la recuperación de las colocaciones al momento de su vencimiento.

**Figura 11.**

Proceso Actual de Gestión de Riesgo y Crédito de Latam Trade Capital Perú SA



Nota: Elaboración propia

## 5.2. Falencias y limitaciones del proceso actual de gestión de crédito

De acuerdo con lo señalado por Sánchez (2016), las operaciones de *factoring* doméstico, son aquellas en las que se adelantan los flujos de las cuentas por cobrar de un cliente a través de la cesión de sus facturas y derechos de cobro al financiador. En esta operativa, tanto el emisor como el pagador de las facturas deben ser empresas del mismo país, en este caso, ambas constituidas en Perú.

Dentro de su Manual Regional de Crédito y Riesgo, Latam Trade Capital aborda el tratamiento del *factoring* doméstico, considerando siempre que las facturas a financiar ya fueron confirmadas por el deudor. Como se ha explicado anteriormente en el presente trabajo de investigación aplicada, tras la adquisición de Nuevo Capital Factoring, Latam Trade Capital ahora cuenta con un portafolio de operaciones de *factoring* de clientes MYPES, las mismas que se financian antes de concretarse la confirmación del deudor.

Por todo lo anterior mencionado, a continuación, se presentará un análisis el sobre el Manual Regional de Crédito y Riesgo referente al tratamiento del *factoring* doméstico, que evidencie qué puntos resultan insuficientes o inadecuados para evaluar operaciones de *factoring post-confirmadas*.

**Figura 12.**

Análisis el sobre el Manual Regional de Crédito y Riesgo referente al tratamiento del *factoring* doméstico

Proceso de evaluación de factoring doméstico	Manual regional de crédito y riesgo 2021	Observaciones urgentes
Condiciones de la operación	<p><b>Pág 11: Definición de productos – Chile y Perú</b></p> <p><b>Financiamiento:</b>                      -Factoring doméstico: anticipo entre 80% y 95%.                      - &gt; 95% : Aprobados por firma con atribuciones suficientes.                      -Factoring sin responsabilidad del emisor: Hasta 90% más cobertura de seguro de crédito.</p> <p><b>Plazos:</b>                      Cheques, letras y facturas: Hasta 180 días</p>	<p><b>Distinciones relevantes:</b>                      -No se hace ninguna distinción sobre facturas confirmadas o pendientes de confirmación.                      -No se considera que para clientes MYPES los plazos de facturación deberían ser más cortos, máximo a 120 días.</p> <p><b>Requisitos faltantes:</b>                      -No se solicita la verificación de que la transacción comercial haya sido completada (bienes entregados o servicios prestados), por ende no se especifica ningún requisito de respaldo documentario asociado a ello.                      -No se menciona ningún requisito de que la transacción a financiar sea del giro habitual del negocio del cliente.                      -No se especifica si se financian o no facturas vencidas, y si así fuera cual es el plazo máximo de vencido que puede tener el documento.                      -No se solicita ninguna antigüedad mínima del cliente operando en su giro de negocio.                      -No se especifica ninguna antigüedad mínima de la relación comercial entre el cliente y el deudor.</p>
Análisis cliente	<p><b>Pág 27: Evaluación de crédito y riesgo – Chile y Perú</b></p> <p><b>Actividades</b>                      Se debe realizar un análisis del cliente orientado a:                      Evaluar su viabilidad y potencialidad.                      Estimar su capacidad futura de generación de caja .                      Establecer los controles o seguimientos a las variables de riesgo.                      Conocer detalladamente la operación del cliente, su ciclo operativo, las estacionalidades de su negocio, sus necesidades de capital de trabajo y cómo se generan las cuentas por cobrar que financiará Latam Trade Capital.                      Para ello en el proceso de análisis de crédito se realizarán las siguientes funciones:  <b>Vaciar las cifras de balances del cliente</b> para llevarlas a un formato común, proceso realizado por área comercial y visado por el área de crédito.</p> <p><b>Para el factoring doméstico</b>                      -Analizar cartera de deudores del cliente, preferentemente grandes pagadores conocidos por Latam Trade Capital.                      -Conocer la operación del cliente, su ciclo operativo y las estacionalidades de su negocio para determinar cómo se generan sus cuentas por cobrar.                      -Cartera diversificada de deudores.                      -Analizar empresas relacionadas y no financiar operaciones entre las mismas.                      -No operar con venta cruzada (cliente/deudor).</p>	<p><b>Consideraciones específicas para MYPES:</b>                      -Las compañías de este segmento no suelen tener estados financieros, por lo cual se debe trabajar con los reportes tributarios que se declaran a la SUNAT.                      -No se hace referencia al nivel de anticipo de las facturas en relación al nivel de ventas del cliente.                      -No se consideran fuentes secundarias como requisitos de calificación mínimo en las centrales de riesgo.                      -Este segmento suele presentar atrasos en los pagos de los tributos por lo que se debe revisar si cuentan con resoluciones de cobranza coactiva.                      -No hay parámetros de seguimiento a la confirmación de la cartera del cliente.                      -No se contempla ninguna variable de análisis cualitativo como el nivel de educación de los dueños y operadores de la compañía.</p>
Análisis deudor	<p><b>Pág 28: Variables de evaluación de riesgo</b></p> <p>Si bien, la evaluación del Cliente tiene por objetivo fundamental, estimar su capacidad de pago futura y determinar los riesgos asociados, es necesario definir las variables de riesgo que preponderan según tipo de producto ofrecido por la compañía.</p> <p><b>Factoring doméstico:</b>                      -Analizar cartera de deudores del cliente, preferentemente grandes pagadores, conocidos por Latam Trade Capital.                      -Conocer la operación del cliente, su ciclo operativo y las estacionalidades de su negocio para determinar cómo se generan sus cuentas por cobrar.                      -Cartera diversificada de deudores.                      -Analizar empresas relacionadas y no financiar operaciones entre las mismas.                      -No operar con venta cruzada (cliente/deudor).                      -Realizar operaciones relacionadas al giro de los clientes.</p>	<p><b>Requisitos operativos para factoring post-confirmado:</b>                      -Conocimiento de las etapas del proceso de confirmación del deudor, así como los documentos que este emite o solicita a sus proveedores para validar sus transacciones comerciales.</p> <p><b>Perfil ideal del deudor:</b>                      -No existe un tamaño mínimo por nivel de ventas para calificar como deudor.</p>

Nota. Elaboración propia

Como se hace referencia en la figura 12, los requisitos faltantes en las condiciones a revisar preliminarmente en toda operación de *factoring* doméstico, hacen referencia al riesgo operativo que se busca mitigar en caso las facturas se encuentren aún pendientes de confirmación. La verificación de que la transacción haya sido completada a través de sustentos documentarios, el requisito de que la factura sea del giro de negocio habitual del cliente, además que dicho documento no se encuentre vencido, la experiencia del cliente en el sector o la trayectoria de la relación comercial entre el emisor y el pagador de la factura, son variables: lo que permite identificar anticipadamente la probabilidad de que una factura sea rechazada o aceptada por su pagador sin observaciones en el futuro.

Más aún, consideraciones específicas sobre el segmento de clientes MYPE, como son la común falta de estados financieros, o las constantes retenciones sobre cuentas bancarias por cobranzas coactivas de tributos pendientes, resultan sumamente relevantes a la hora de evaluar operaciones de *factoring post-confirmadas*, ya que, en dichos casos, se asume únicamente el riesgo de crédito del cliente por todo el tiempo que la factura financiada permanezca sin confirmarse por parte del deudor.

De igual manera, también es importante mencionar que para decidir trabajar o no con un deudor, cuando se trata de hacer *factoring post-confirmado*, se debe considerar requisitos operativos como el conocimiento del proceso de confirmación de dichos deudores. Tal y como está detallado en la figura 12, esto implica saber qué etapas forman parte de dicho proceso y qué documentos se solicitan o se emiten a las empresas proveedoras.

### **5.3.Propuesta para la gestión de crédito y riesgo**

La propuesta que será descrita a continuación está enfocada en abordar de manera correcta y suficiente todo lo relacionado a la evaluación de operaciones de *factoring post-confirmadas*, originadas desde el segmento de clientes MYPE de la empresa Latam Trade Capital Peru SAC. Derivado de las acciones de mejora a proponerse, se presentará un nuevo flujo operativo que permita complementar lo descrito en el Manual Regional de Crédito y Riesgo de la compañía (Latam Trade Capital, 2021), y su vez subsanar sus falencias y limitaciones analizadas en la sección anterior.

## 5.4. Proceso de evaluación de *factoring* para MYPES

### 5.4.1. Consideraciones generales del proceso evaluación de *factoring* para MYPES

Las empresas corporativas, dentro de sus operaciones diarias, cuentan con proveedores de una amplia gama de bienes y servicios. Dichos proveedores pueden ser compañías de distintos tamaños, y a su vez ser más o menos estratégicas para sus clientes corporativos. La casuística usual cuando los proveedores son MYPES es que tengan muy poco poder de negociación frente a las corporaciones que atienden. Esto se traduce en plazos de pago amplios para sus facturas, lo cual afecta significativamente su liquidez.

Como hemos visto desarrollado anteriormente en el marco teórico del presente trabajo de investigación aplicada, una de las principales causas de quiebra de las MYPES es la falta de acceso a financiamiento, y uno de los atributos por el cual este tipo de compañías valoran el *factoring* es la liquidez inmediata que este producto puede otorgarles, es por ello que se identifica aquí la oportunidad de negocio de atender un segmento amplio de compañías del mercado peruano, que constantemente demandan financiamiento contra la cesión de sus cuentas por cobrar.

Se ha detallado también con anterioridad, que, ante la necesidad inmediata de capital de trabajo, las MYPES no pueden esperar el tiempo que demora el proceso de confirmación de sus facturas de parte de sus pagadores. Dicho proceso se lleva a cabo a través de la plataforma electrónica de la bolsa titularizadora de facturas, Cavali, la cual es la encargada de darle legalidad a la transferencia de la tenencia y derechos de cobro de las facturas que son cedidas a terceros. Este procedimiento de confirmación suele demorar alrededor de una semana en Perú.

Por todo lo previamente mencionado es que se identifican 2 maneras de financiar operaciones de *factoring*. La primera es con facturas confirmadas para aquellos clientes que puedan esperar una semana mientras se materializa a nivel legal la transferencia de sus facturas hacia Latam Trade Capital, y la segunda es través de operaciones de *factoring post-confirmadas*, dónde el desembolso al cliente se realiza previo a culminar el proceso de confirmación.

## 5.4.2. Fases de la evaluación para operaciones de factoring doméstico para MYPES

### A. Evaluación crediticia del deudor (adquiriente)

Dado que el deudor, la empresa adquiriente de los bienes o servicios de la transacción comercial a financiar, es la primera fuente de pago en las operaciones de *factoring*, una calificación crediticia positiva de esta entidad es determinante para aprobar o rechazar una operación, por ello que es el punto de partida del proceso de evaluación.

A través de información pública sobre ingresos, deuda, morosidad, eventos legales y otros aspectos cualitativos de la empresa, el analista de riesgo deberá validar si el deudor califica como sujeto de crédito.

Los criterios a considerar para definir si el deudor es sujeto de crédito o no son los siguientes:

- Nivel de ventas mayor o igual a USD 30 millones de dólares al año.
- Calificación de 100% “normal” en centrales de riesgo.
- Sin deudas morosas ni protestos no aclarados en centrales de riesgo.
- Sin noticias adversas identificadas en las centrales de cumplimiento.
- Sin deudas tributarias en cobranza coactiva.

### B. Verificación operativa de la transacción comercial

Tras la validación y la conformidad del analista sobre el riesgo de crédito del deudor, se procederá a hacer un análisis del riesgo operativo de la transacción comercial.

Dicho análisis consiste en validar que la transacción a financiar sea real y que esta haya sido total y satisfactoriamente culminada por el proveedor de acuerdo con lo requerido por la empresa adquiriente.

Operativamente se revisará la factura y toda la documentación que respalda la transacción comercial, la cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe existir algún sustento documental que valide la conformidad del deudor sobre la transacción. Los sustentos admitidos por el área de riesgo podrán ser:
  - Guía de remisión firmada por el deudor.

- Acta de conformidad de servicio firmada por el deudor.
  - Valorización firmada por el deudor.
  - Hoja de entrada de servicio firmada por el deudor.
  - Comunicación del deudor al proveedor por correo electrónico que detalle la conformidad sobre los bienes entregados o servicios prestados.
  - Conformidad electrónica a través del portal de proveedores del deudor.
- La factura no puede tener una antigüedad mayor a 30 días desde la fecha de emisión y su plazo de pago debe ser superior a 15 días desde la evaluación.
  - No se financian transacciones entre empresas relacionadas.
  - La descripción de la transacción comercial en la glosa de las facturas debe coincidir con lo descrito en el sustento documentario.

### **C. Evaluación crediticia del cliente (proveedor):**

Para determinar hasta qué punto será relevante la evaluación crediticia del cliente primero es importante determinar si la transacción se financiará estando confirmada por el deudor en la plataforma de Cavali, o si será una operación de *factoring post-confirmada*.

La premisa que se debe tomar en consideración es que si la operación está confirmada en Cavali y los sustentos documentarios indican que la transacción es real y está satisfactoriamente completada, el riesgo de crédito está 100% situado en el deudor y no es necesario solicitar ningún recurso de responsabilidad sobre el emisor de las facturas para proceder con el desembolso. Esto, siempre que la empresa adquiriente de los bienes o servicios haya sido aprobada crediticiamente al inicio del proceso de evaluación.

Por otro lado, si se busca financiar la operación de *factoring* sin haberse completado el proceso formal de confirmación, por más que los sustentos documentarios validen la transacción comercial y aumenten la certeza de una futura confirmación, existe el riesgo latente de que la factura pueda ser rechazada por el deudor a través de Cavali. Además, vale mencionar, que mientras no se concrete la confirmación por la plataforma electrónica de Cavali, no se habrá generado aún ninguna obligación legal de pago del deudor hacia el

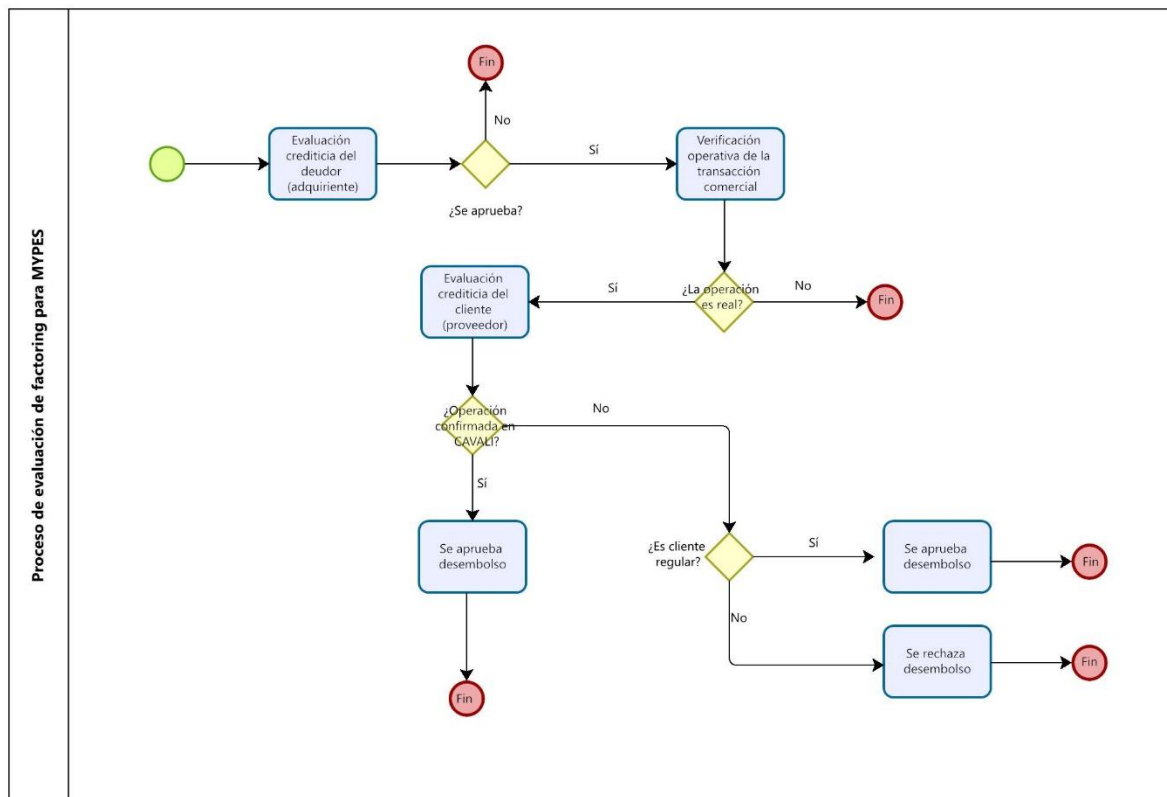
financiadore, en este caso Latam Trade Capital, por el ello para financiar operaciones de *factoring post-confirmadas* siempre se solicitará un pagaré sobre el emisor de las facturas antes del desembolso a fin de tener al menos una fuente de pago legal en todo momento. En esta última casuística, como se asume deliberadamente el riesgo de crédito del proveedor por el tiempo que las facturas pasen sin confirmarse en Cavali, el analista deberá evaluar el riesgo de crédito del cliente MYPE para determinar si está conforme con el mismo en base los siguientes parámetros:

Para operaciones financiar operaciones de *factoring post-confirmadas*.

- El cliente y deudor deberán contar con un historial de pago sin retrasos o impagos entre ambas partes con Latam Trade Capital. Esto implica que no se financiarán operaciones de *factoring post-confirmadas* a clientes o deudores nuevos sin historial con la compañía.
- El cliente deberá estar calificado como 100% “normal” o hasta un 20% clasificado como “con problemas potenciales” en las centrales de riesgo.
- El cliente presenta moras en centrales de riesgo de hasta máximo 15 días y estas se encuentran debidamente explicadas.
- El cliente no presenta protestos no aclarados.
- Se financiará máximo hasta el 80% de las ventas mensuales del cliente, calculadas como el promedio de sus ventas de los últimos 12 meses consignadas en reporte tributario de SUNAT.

**Figura 13.**

Proceso propuesto de evaluación de *factoring* para MYPES



Nota: Elaboración propia

## CAPÍTULO VI. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se desarrollará la valoración del impacto de las mejoras en la gestión de riesgo de crédito y operacional, propuestas para la empresa Latam Trade Capital Perú SAC. Para ello se validará el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos planteados en el capítulo 3 del presente trabajo de investigación aplicada. Dicho cumplimiento reflejará a su vez un cambio en el portafolio de operaciones de *factoring post- confirmadas* respecto a los niveles de morosidad y pérdida del mismo.

Es importante considerar que, si bien el departamento de riesgo de Latam Trade Capital ha tenido licencia del directorio para manejar el portafolio adquirido de Nuevo Capital Factoring desde julio de 2022, a lo largo de los últimos dos años, el aprendizaje sobre el tratamiento del *factoring* para MYPES ha implicado que se vayan implementando progresivamente medidas de control para este producto.

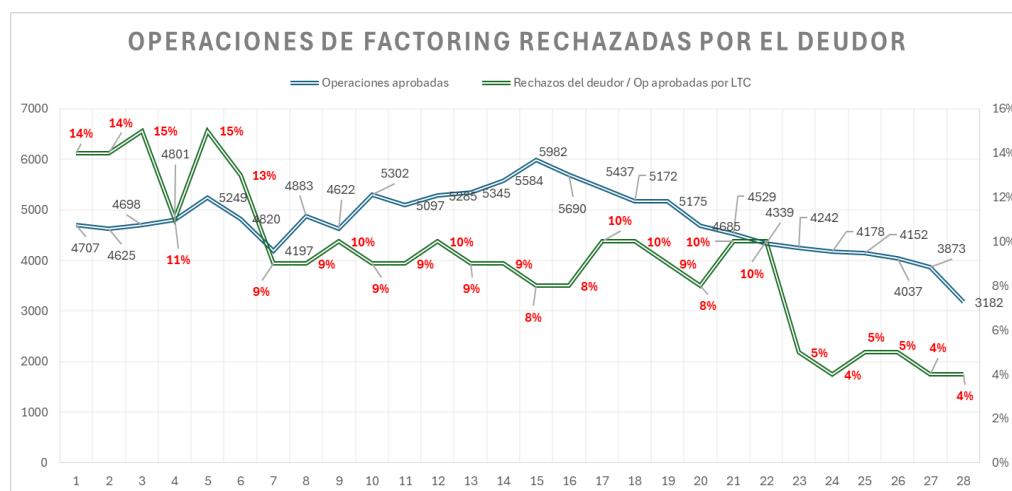
Vale resaltar entonces que la propuesta de mejora descrita en el capítulo V., se ha implementado por partes y recién se considera instaurada en su totalidad a manera de piloto desde mayo de 2024.

### 6.1. Cumplimiento del objetivo general

Las métricas que se revisarán a continuación muestran la evolución de la cartera adquirida de Nuevo Capital Factoring desde julio 2022, hasta octubre 2024.

**Figura 14.**

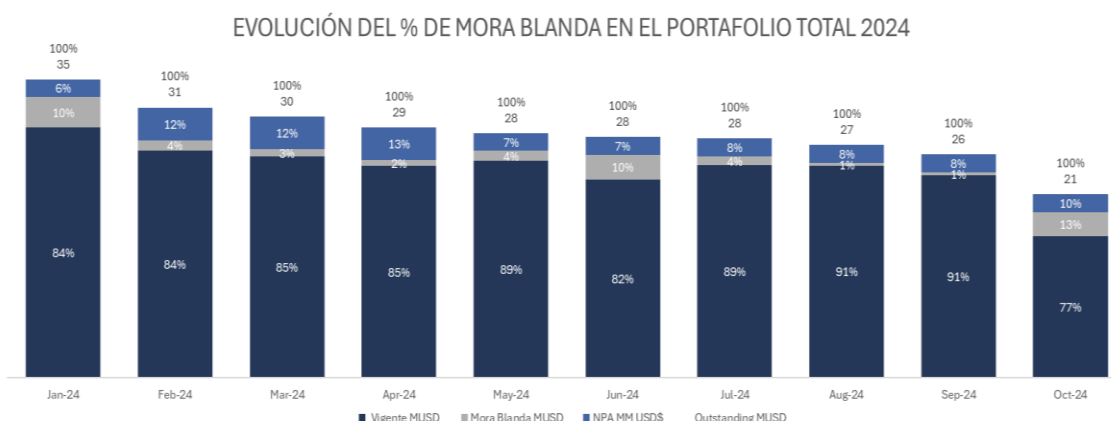
Operaciones de *factoring* rechazadas por el deudor



Nota: Elaboración propia con información de empresa

**Figura 15.**

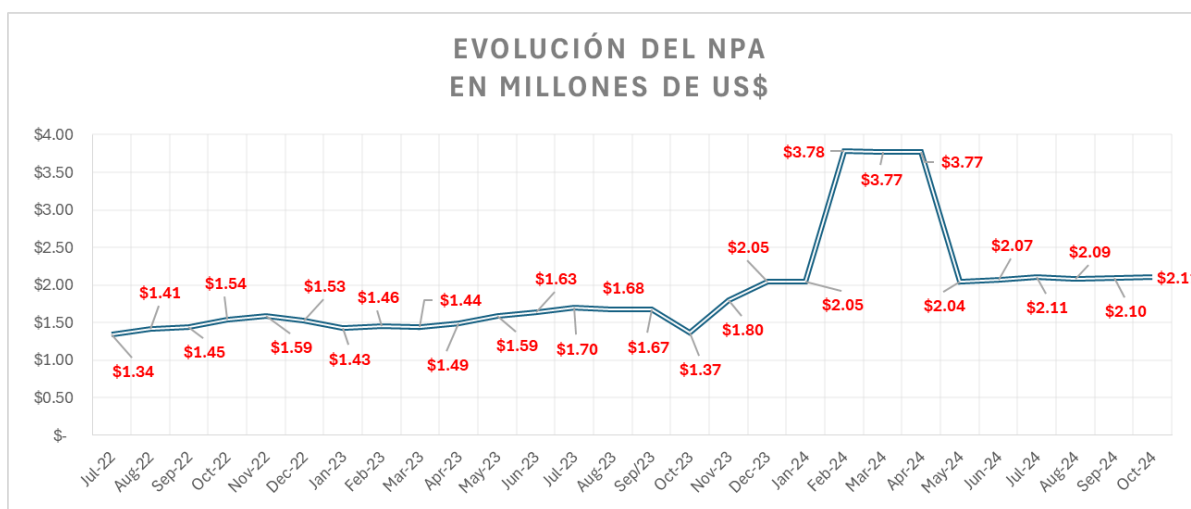
Evolución del % de mora blanda en el portafolio total 2024



Nota: Elaboración propia con información de empresa

**Figura 16.**

Evolución del NPA en millones de US\$



Nota: Elaboración propia con información de empresa

**A. Operaciones rechazadas por el deudor:**

Como se puede evidenciar en el gráfico de la figura 14, si bien el número de operaciones aprobadas ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos dos años, debido a los requerimientos adicionales implementados por el departamento de riesgo, a su vez las operaciones de *factoring post-confirmadas* que terminaron siendo rechazadas por el deudor durante el proceso de confirmación de las facturas, ha disminuido en una mayor proporción.

Los mitigantes de riesgo operativo instaurados para aumentar la certeza de una futura confirmación de facturas en desembolsos de operaciones de *factoring* para MYPES, ha resultado en un 4% de operaciones rechazadas sobre el total de aprobadas a octubre de 2024 versus un 14% en julio de 2022.

**B. Porcentaje de mora en el tramo de 1 a 30 días de vencido:**

Este indicador, también llamado mora blanda por considerarse deuda con atrasos menores y de alta probabilidad de cobro, ha incrementado su peso relativo en relación con el portafolio total de operaciones de *factoring* post-confirmadas. A octubre 2024 la deuda vencida del tramo de 1 a 30 días representa el 57% del total de la mora en ese periodo.

**C. Nuevo NPA generado:**

La deuda de cobranza difícil, con atrasos iguales o mayores a los 90 días, asciende a 2.11 millones de dólares a octubre 2024. Esto, comparado con el saldo inicial de dicho indicador el cual reportaba en julio de 2022 1.34 millones de dólares, los cuales se han mantenido incobrables durante los últimos dos años, arroja una diferencia de nuevo NPA generado por 770 mil dólares.

El peso relativo de la nueva deuda de cobranza difícil sobre el nuevo portafolio a octubre 2024 es 4%.

Con los resultados descritos líneas arriba, se considera el objetivo general cumplido.

**6.2.Cumplimiento de los objetivos específicos**

**A. Revisión general del proceso de evaluación y aprobación de operaciones de *factoring post-confirmadas*:**

A través del análisis y la propuesta descritos en el capítulo V. se identificó que, para validar la transacción comercial y con ello mitigar el riesgo operativo en las operaciones de *factoring*, existen sustentos documentarios asociados a los bienes o servicios que facturan las empresas a sus clientes. Estos documentos pueden ser guías de remisión firmadas, actas de conformidad de servicio firmadas, valorizaciones firmadas, hojas de entrada de servicio firmadas, entre otros.

Como buena práctica adicional a solicitar la documentación, está la constatación de que la misma tenga un detalle que evidencie coherencia con la descripción de los bienes o servicios descritos en las glosas de las facturas a financiar.

Asimismo, se verificó que las empresas corporativas que cuentan con un portal electrónico de atención a proveedores ofrecen una vista de seguimiento para que estos vean el estado de aceptación y pago de sus facturas. Dicha información se presenta como un requisito dentro de la propuesta de mejora.

Por último, al tratarse de operaciones de *factoring* pendientes de confirmación de parte del deudor, se ratificó como mitigante de riesgo operativo, que ambas partes de la transacción cuenten con un historial comercial limpio y sin retrasos entre ellos. Junto con esto se propuso una exposición máxima de hasta 80% del histórico de ventas mensuales del cliente.

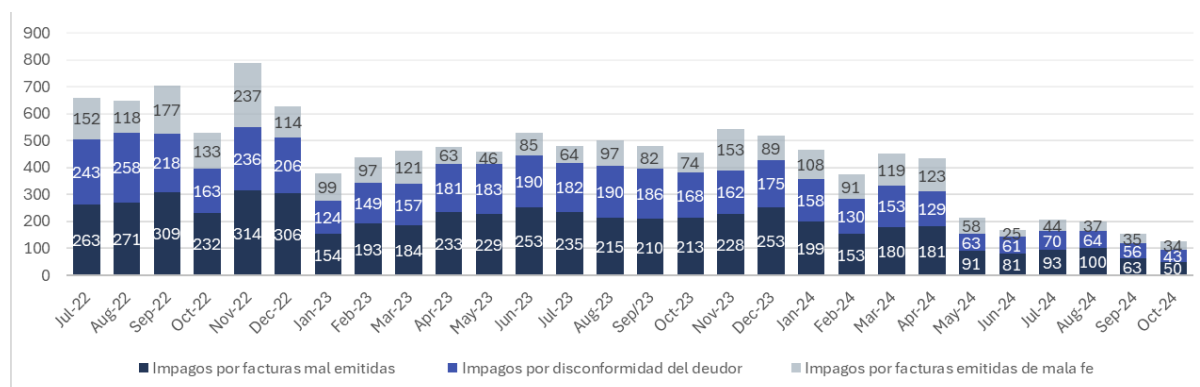
#### **B. Clasificación de los casos de impago de facturas rechazadas por el deudor:**

Como se ha señalado en los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación aplicada, trabajar con operaciones de *factoring* post-confirmadas, incluso tomando todas las medidas de precaución de riesgo operativo descritas en la propuesta de mejora presentada, implica siempre la posibilidad de que las facturas ya financiadas sean rechazadas por el deudor al culminar el proceso de confirmación.

Esto puede suceder por error del emisor al momento de realizar la facturación, tales como descripciones imprecisas o equivocadas de los bienes o servicios de la transacción comercial. Asimismo, hay casos donde directamente existe disconformidad del contratante sobre los bienes o servicios recibidos, más aún cuando la documentación asociada a la transacción comercial no deja claro que ya se recibió una aprobación del área usuaria. Finalmente, siempre existe el riesgo de que los clientes operen de mala fe, cuando la empresa proveedora emite facturas sin que exista una verdadera transacción comercial.

**Figura 17.**

Casos de impago de facturas rechazadas por el deudor



Nota: Elaboración propia con información de empresa

A lo largo de los últimos dos años, los rechazos de parte del deudor han ido disminuyendo en todas sus casuísticas identificadas, esto debido a las medidas preventivas implementadas progresivamente por el departamento de riesgo a la hora de financiar operaciones de *factoring post-confirmadas*. Los casos de facturas mal emitidas disminuyeron en un 81%, los impagos por disconformidad del deudor cayeron en un 82% y las ocurrencias de facturas emitidas de mala fe se presentaron 78% menos veces en octubre 2024 en comparación con el portafolio recién adquirido de Nuevo Capital Factoring en julio de 2022.

### C. Dimensionamiento del impacto en el costo de crédito:

A continuación, se hace un análisis comparativo a través de la mora, las provisiones y los castigos en el portafolio de operaciones de *factoring post-confirmadas* y cómo ha sido la evolución de estos indicadores mientras se han ido implementando progresivamente las medidas preventivas de riesgo en el periodo comprendido entre julio 2022 y octubre 2024.

En julio de 2022 al traspasar oficialmente el portafolio adquirido de Nuevo Capital Factoring hacia Latam Trade Capital se hizo castigo que significó una pérdida contable de 654 mil dólares ya que esa deuda que se determinó legalmente incobrable no se encontraba provisionada.

Como se ha mencionado líneas arriba en la revisión del cumplimiento del objetivo general del presente trabajo de investigación aplicada, la nueva mora con más de 90 días de atraso generada entre el periodo de julio 2022 y octubre 2024 asciende a 770 mil dólares. De dicha mora no se ha originado ningún castigo, puesto que legalmente

nada se ha determinado como incobrable y de acuerdo a la política de provisiones de Latam Trade Capital, el nuevo NPA generado se provisionó en 30%, generando gastos a nivel contable por 231 mil dólares absorbidos por la compañía al largo de 2 periodos contables.

**D. Revisión de artículos científicos:**

En el presente trabajo de investigación aplicada se han revisado más de 40 artículos científicos que contribuyen a la descripción del entorno de la compañía, sustentan la relevancia de la investigación, apoyan el planteamiento del problema, y dan coherencia al marco teórico presentado. Todo esto desde la perspectiva financiera y enfocado en lo aplicable a las micro y pequeñas empresas.

Con los resultados descritos líneas arriba, se consideran los objetivos específicos cumplidos.

## CONCLUSIONES

- Las operaciones de *factoring post-confirmadas*, enfocadas en atender al segmento de clientes MYPE, conllevan un riesgo operativo de impago alto, y esto puede aumentar los indicadores de mora y pérdida para Latam Trade Capital si es que dicho tipo de negocios no se aborda con un procedimiento de aprobación de desembolsos que sea adecuado y suficiente.
- El proceso actual de gestión de crédito y riesgo descrito en el manual regional de crédito, aprobado por el directorio de Latam Trade Capital en el año 2022, no aborda la verificación de la transacción comercial en las operaciones de *factoring*, ni el requerimiento de sustentos documentarios que respalden las mismas, por lo tanto, se considera insuficiente para abordar adecuadamente la evaluación de operaciones de *factoring post-confirmadas*.
- Derivado de las entrevistas a los líderes de las principales gerencias de Latam Trade Capital, se determinó que el principal punto de dolor radica en el deterioro de la relación que tiene la empresa con sus inversionistas, esto, como producto del incremento del riesgo de crédito en el portafolio que ahora incluye operaciones de *factoring post-confirmadas*. Los inversionistas de la compañía se han mostrado más conservadores limitando y encareciendo los fondos que otorga a Latam Trade Capital para operar.
- El mitigante más importante de riesgo para el nuevo producto de Latam Trade Capital, las operaciones de *factoring post-confirmadas*, es la verificación operativa a través de sustentos documentarios, de que la transacción comercial a financiar es real y que los bienes o servicios asociados a esta, ya fueron recibidos satisfactoriamente por el contratante.
- Lo evidenciado por el análisis del impacto de la propuesta es que para el portafolio de operaciones de *factoring post-confirmadas*, se puede mantener un nivel de generación de NPA menor al 6%, un nivel facturas rechazadas por el deudor menor al 5%, lo que se traduce en un bajo nivel de gasto en provisiones y castigos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa formalice la propuesta de mejora, descrita en el presente trabajo de investigación aplicada, en un nuevo manual regional de gestión de crédito y riesgo aprobado por el directorio de Latam Trade Capital.
- Es altamente recomendable que la compañía invierta en tecnología que permita digitalizar, procesar y extraer información contenida en documentos escaneados, los cuales en muchos casos acompañan a las facturas a financiar y sirven para validar la transacción comercial.
- Se sugiere a la empresa que trabaje en conjunto con sus clientes MYPE para que estos puedan implementar documentación operativa complementaria a su facturación, en caso no la tuvieran.
- Se sugiere que la compañía genere un compendio de las casuísticas específicas de rechazos de facturas por parte de los deudores, para de esta manera continuar identificando detalles operativos que permitan financiar de manera cada vez más segura operaciones de *factoring post-confirmadas*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto Merino, L. A., & Márquez Yauri, H. Y. (2022). The Canvas model studied the impact factor and its visualization in the EBSCO database, Scopus, Scielo, 2017 -2021. *Sciéndo*, 25(3), 325–331. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.040>
- Aguirre-Landa, J. P., Garro-Aburto, L. L., & Alcalde-Martínez, E. A. (2020). Evaluación de un crédito en las microfinanzas: cartografía conceptual desde la socioformación. *Revista Espacios*, 41(32), 264–278. <https://www.revistaespacios.com>
- Aliaga Jibaja, L. A. (2021). La magnitud de la MYPE en el Perú. Libertad para elegir la estructura empresarial. *Giuristi: Revista de Derecho Corporativo*, 2(4), 181–199. <https://doi.org/10.46631/giuristi.2021.v2n4.04>
- Altman, E. I., Sabato, G., & Wilson, N. (2010). The value of non-financial information in SME risk management. *The Journal of Credit Risk*, 6(2), 95–127. <https://doi.org/10.21314/jcr.2010.110>
- Aparicio Montes, G., & Olvera Torres, F. (2023). Metodología para la integración de modelo de negocio en MYPES. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 364–377. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8693](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8693)
- Asociación Peruana de Factoring. (2024). *Asamblea APEFAC*.
- Azúa Cedeño, A. D., & Larrea Paredes, M. P. (2019). Factoring Internacional como instrumento financiero para mejorar la competitividad de empresas exportadoras. *Revista Científica Ecociencia*, 6, 1–13. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.60.270>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *El Banco Central de Reserva del Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mohamed Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bergmann, B., & Moura, M. (2023). Swot Matrix Applied To Strategic Diagnosis: an Academic Perspective of Knowledge Construction From the Insertion of Research Groups. *Revista E-TECH: Tecnologías Para Competitividad Industrial-ISSN-1983-1838*, 16(1). <https://typeset.io/pdf/swot-matrix-applied-to-strategic-diagnosis->

2ahd7m5kvs.pdf

- Boateng, K. (2020). Credit risk management and profitability in select savings and loans companies in Ghana. *International Journal of Advanced Research*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18284.51845>
- Cámara de Comercio de Lima. (2024). *Radiografía de la clase media en el Perú 2024*. La Cámara Revista Digital de La Cámara de Comercio de Lima.  
<https://lacamara.pe/radiografia-de-la-clase-media-en-el-peru/>
- Carranza Acevedo, R., & Romero Herrera, J. (2020). La pensión como una medida de protección social para reducir la desigualdad. Repensando el sistema peruano. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 20, 9–34.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8034096.pdf>
- CAVALI. (2024). *CAVALI Memoria 2023*.  
[https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria CVL.pdf#:~:text=El año 2023 cerró con,de la pandemia del 2020.](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20CVL.pdf#:~:text=El%20a%C3%B1o%202023%20cerr%C3%B3%20con,de%20la%20pandemia%20del%202020.)
- Chilón Camacho, W. M. (2020). Factores de riesgo y su incidencia en la rentabilidad de micro y pequeñas empresas de Chota, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(2), 183–192. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2900>
- Comex Perú. (2022). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2022. In *Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal*.  
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2023). *Ley N° 28587 - Ley Complementaria a la Ley de Protección al consumidor en materia de servicios financieros*. Organización de Las Naciones Unidas Para La Alimentación y La Agricultura.  
<https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC114828/>
- Copaja Conde, M. J. (2024). Análisis de la influencia de las políticas económicas en las estrategias de inversión en el contexto peruano. *Newman Business Review*, 10(1), 89–104. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2024.vol10.1.10094>
- Cythia Wulandari, C., & Hayu Agustini, M. Y. D. (2024). VRIO Analysis as a Basic Strategy for Obtaining Construction Tenders in Construction Service Companies. *Journal of*

- Management and Business Environment (JMBE)*, 6(1), 26–37.  
<https://doi.org/10.24167/jmbe.v6i1.10559>
- Dabla-Norris, E., Deng, Y., Ivanova, A., Karpowicz, I., Unsal, D. F., VanLeemput, E., & Wong, J. (2015). Financial Inclusion: Zooming in on Latin America. *IMF Working Papers*, 15(206), 1. <https://doi.org/10.5089/9781513568928.001>
- DBRS Morningstar. (2022). Humboldt Americas, LLC: Presale Report.  
<https://dbrs.morningstar.com/research/400056/humboldt-americas-llc-presale-report>
- Ehling, J. (1964). Unresolved confirmation differences at termination of field work. *The Quarterly*, 10(1), 36–38.  
[https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1254&context=dl\\_tr](https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1254&context=dl_tr)
- Espinoza, A., Venturo, C., & Bravo, O. (2020). Factores que inciden en el crecimiento de las MYPES de calzado Factors. *Innova Research Journal*, 5(2), 67–81.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475507.pdf>
- Espinoza, M. (2020). *Las Fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS_FUERZAS_DE_PORTER.pdf)
- Garzón Alomoto Grace Aracely; Landázuri Aviles, B. C. (2023). Estudio de las fuerzas competitivas de Porter en empresas industriales: una revisión de la literatura. *Revista Electrónica TAMBARA*, 21(120), 1839–1857. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2023/08/5.Fuerzas-de-porter\\_Garzón\\_landazuri\\_FINAL.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2023/08/5.Fuerzas-de-porter_Garzón_landazuri_FINAL.pdf)
- González, O., Pozo, A., Gómez, I., & Hidalgo, Y. (2022). La cadena de valor como una herramienta de gestión para la producción de arroz consumo. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 10(1), 2310–2340.
- Grupo Banco Mundial. (2024). *Perú Panorama general*.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Gutiérrez, G., & Barrera, L. (2021). Análisis estratégico de una empresa porcícola mexicana. Un estudio de caso. *CIEG Revista Arbitrada Del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 52, 51–62. <https://revista.grupociieg.org/wp-content/uploads/2021/10/Ed.5251-62-Gutierrez-y-Barrera.pdf>
- Human Rights Watch. (2024). *Informe Mundial 2024: Perú*. <https://www.hrw.org/es/world->

report/2024/country-chapters/peru

- Idrovo Gallardo, E., & Barona Villalva, K. (2021). El contrato de factoring: una herramienta financiera fubestimada en el Ecuador. *Revista Ruptura de La Asociación Escuela de Derecho PUCE*, 411–460. <https://doi.org/10.26807/rr.v1i01.93>
- Ignacio, F., & London, S. (2021). Desastres naturales y su impacto. Una revisión metodológica. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 25(1), 43–52. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357965431002/357965431002.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (2024). *Pobreza alcanza a 9.8 millones de peruanos*. <https://www.ipe.org.pe/portal/ipe-pobreza-alcanza-a-9-8-millones-de-peruanos/>
- International Monetary Fund. (2023). Peru: Review Under the Flexible Credit Line Arrangement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Peru. *IFM Country Reports*, 23.
- Latam Trade Capital. (2021). *M-GCR-01 MANUAL REGIONAL DE CRÉDITO Y RIESGO V . 1*.
- Latam Trade Capital. (2024). *Risk and Remedial Management*.
- Leal, Alexi; Aranguiz, Marco Antonio; Gallegos, J. (2017). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del Modelo Credit Scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1). <https://www.redalyc.org/journal/909/90953767010/html/>
- Loo Gil, C. (2021). Impacto de volatilidad del tipo de cambio del dólar en las monedas de países latinoamericanos. *Tecno Humanismo*, 1(3), 111–128. <https://doi.org/10.53673/th.v1i3.62>
- López Domínguez, I. (2023). Insurance Companies in the European Union: General Criteria Affecting Investment Policies. *Journal of Governance and Regulation*, 12(2), 77–83. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i2art7>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Guía financiera para empresas exportadoras*. [https://recursos.exportemos.pe/Guía financiera para empresas exportadoras.pdf.pdf.pdf](https://recursos.exportemos.pe/Guía%20financiera%20para%20empresas%20exportadoras.pdf.pdf.pdf)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Guía sobre el régimen laboral de la*

*micro y pequeña empresa: Vol. tomo 2.* <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/2206240-guia-sobre-el-regimen-laboral-de-la-micro-y-pequena-empresa>

- Mitma, J. (2023). El impacto de la tasa de interés referencial sobre las tasas de interés por tipo de crédito en los bancos sistémicos del Perú. *Desafíos: Economía y Empresa*, 3, 65–76. <https://doi.org/10.26439/ddee2023.n003.5786>
- Mugo, P. (2020). Porter' S Five Forces Influence on Competitive Advantage in Telecommunication Industry un Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 5(2), 30–49. <https://typeset.io/pdf/porter-s-five-forces-influence-on-competitive-advantage-in-47337kjdmw.pdf>
- Muñoz Ramos, L. A., & Leonardo Ramos, M. E. (2023). Aplicación del modelo Canvas para la creación de la fábrica de software en una universidad pública: caso de estudio UNFV-FIIS. *Interfases*, 17, 188–220. <https://doi.org/10.26439/interfases2023.n017.6353>
- Munsibay-Muñoa, M. A., Cavero-Egúsqüiza-Vargas, L. L., Orderique-Torres, J. D. L. R., & Zárate-Gavidia, J. Y. (2021). Modelo de recuperación de créditos castigados y la generación de utilidades en el sistema bancario peruano 2017 al 2020. *INNOVA Research Journal*, 6(3.2), 118–140. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2.2021.1872>
- Niño Durán, N. F., Camelo Cabuya, I. R., & Pulgarin Molina, S. A. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría y Administración*, 65(2), 1–27. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1796>
- Ojeda-Contreras, F. I., Moreno-Narváez, V. P., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Gestión del riesgo y la ciberseguridad en el sector financiero popular y solidario del Ecuador. *Cienciamatria Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(2), 192–219. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.366>
- Ortiz Cordero, G., & Gómez Mohedano, G. Y. (2023). Análisis de los elementos del modelo canvas y su relación en el incremento de las ventas en las MYPES de Mineral de la Reforma, Hidalgo. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1656>
- Palomino, M. (2024). *Miguel Palomino: “La inversión en el Perú puede colapsar mucho más rápido por el ruido político.”* Instituto Peruano de Economía.

<https://www.ipe.org.pe/portal/miguel-palomino-la-inversion-en-el-peru-puede-colapsar-mucho-mas-rapido-por-el-ruido-politico/>

- Pando, A., Zapata, L., & Hoyle, A. (2022). *Informe de Riesgo de Nuevo Capital Perú*.
- Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 24–34.  
<https://doi.org/10.1002/joe.22250>
- Paraschiv, C. M. (2013). Factoring Agreement – Instrument for Credit Institutions. *Agora International Journal of Juridical Sciences*, 7(4), 138–142.  
<https://doi.org/10.15837/aijjs.v7i4.824>
- Pastor Paredes, J. L., & More Sánchez, V. A. (2023). Relevancia Económica del Crédito Interno, Ahorro Interno y Capitalización Bursátil en la Economía Peruana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 3387–3415.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7966](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7966)
- Pranoto, A., & Indradewa, R. (2024). Analysis of External Factors Based on Porter's Five Forces Method at PT Gipan Metal Teknik Indonesia. *Advances In Social Humanities Research*, 2(2), 303–311. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i2.195>
- Quintana García, L. A. (2021). El Sistema Privado de Pensiones como obstáculo para la construcción de la Seguridad Social en los países subdesarrollados: Lecciones desde el caso peruano. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 45, 276–307.  
<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.22690>
- Quispe Ttica, Sadit Katerin; Muñoz Izaguirre, R. X. (2023). El Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en las Empresas. *Revista Lidera - Facultad de Ciencias Contables PUCP*, 103–118.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/28558/26323>
- Ramírez Huerta, V. P., & Vicente Armas, E. (2021). Estructura de capital y rentabilidad del Sector Bancario que opera en el Perú. *Quipukamayoc*, 29(60), 41–49.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-81962021000200041](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962021000200041)
- Ramos Zaga, F. A. (2022). Factores de uso y adopción de las billeteras digitales en el Perú. *Newman Business Review*, 8(1), 83–106. <http://dx.doi.org/10.18235/0002809>

- Redacción El Peruano. (2023). *MYPES representan 21% del PBI y 99% del empleo formal*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/211984-MYPES-representan-21-del-pbi-y-99-del-empleo-formal>
- Redacción Gestión. (2022). *Qué es el factoring: una herramienta para la liquidez*. Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/que-es-el-factoring-nnda-nnlt-noticia/>
- Rojas, P. (2023). *Latam Trade Capital: la estrategia de crecimiento y expansión que alista la empresa*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/latam-trade-capital-la-estrategia-de-crecimiento-y-expansion-que-alista-la-empresa-factoring-capital-de-trabajo-opciones-de-financiamiento-compra-de-facturas-MYPES-noticia/>
- Rolando, O., & Martínez, L. (2024). La cadena de valor en las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1702–1715. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2736/3792>
- Sánchez García, M. (2016). Aspectos generales del factoring nacional e internacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 153–172. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.501>
- Seegmuller De Carvalho, L. F. (2023). El “Confirming” and your legal situation and the difficulty of adding providers into digital platforms. *Revista de Derecho Del Sistema Financiero* 5, 325–366. <https://doi.org/10.32029/2695-9569.01.10.2023>
- Shipanga, U.-T., Le Roux, S., & Dubihlela, J. (2022). Operational risk factors and the sustainability of small and medium manufacturing enterprises in South Africa. *Insights into Regional Development*, 4(4), 126–139. [https://doi.org/10.9770/ird.2022.4.4\(7\)](https://doi.org/10.9770/ird.2022.4.4(7))
- Staveley-O’Carroll II, J. (2023). Microeconomics for Business: Writing Assignments on Porter’s Five Competitive Forces. *Journal of Economics Teaching*, 1–15. <https://doi.org/10.58311/jeconteach/7f2952124a5d196ffe565032051e0f4fea71e17e>
- Superintendencia de Banca, S. y A. (2015). *Resolución S.B.S. N° 4358-2015*. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto\\_Nuevas\\_Empresas/Sistema\\_Financiero/13.Reg.deFactoring\\_Res.SBSN°4358-2015.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/Auto_Nuevas_Empresas/Sistema_Financiero/13.Reg.deFactoring_Res.SBSN°4358-2015.pdf)
- Superintendencia de Banca, S. y A. P. de F. de P. [SBS]. (2016). *Para vivir seguros*. [www.sbs.gob.pe/Portals/0/3/educacion-financiera-pdf/Finanzas/Para-vivir-seguros-Guia-practica.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/3/educacion-financiera-pdf/Finanzas/Para-vivir-seguros-Guia-practica.pdf)

- Toledo Concha, E. J., & León Reyes, V. M. (2021). El sobreendeudamiento y su impacto en el riesgo de crédito en instituciones microfinancieras peruanas: cajas municipales de ahorro y crédito 2016-2019. *Contabilidad y Negocios*, 16(32), 78–90.  
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.005>
- Toledo Ramírez, W. A., & Mosquera Soriano, G. L. (2023). Incidencia del factoring en la rentabilidad de empresas comercializadoras de repuestos para tractocamiones, Guayaquil -2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 487–501.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7734](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7734)
- Tomar, V. R. (2022). Evaluation of Merchant Banking and Financial Services using VIKOR Method. *Trends in Banking, Accounting and Business*, 1(2), 59–64.  
<https://doi.org/10.46632/tbab/1/2/2>
- Torres Chang, D. A. (2020). *Variables Cualitativas en la Evaluación MYPE*. Torres, Diego.  
<https://diegotorreschang.webnode.es/l/evaluacionMYPE/>
- Tumbaco-Laje, G., Villafuerte-Muñoz, W., & Soledispa-Rodríguez, X. (2022). Las cadenas de valor como estrategias de desarrollo microempresarial. *FIPCAEC Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(1), 65–87.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v14n27/2007-7467-ride-14-27-e549.pdf>
- Valero Pinela, O. F. (2022). *Análisis de factoring como alternativa de obtención de liquidez para empresas medianas de transporte de carga en Guayaquil* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18777>
- Valle, A. (2019). *Modelo de evaluación de riesgo de crédito en el proceso de concesión de crédito al constructor para instituciones del sistema mutual ecuatoriano* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6852/1/T2935-MFGR-Valle-Modelo.pdf>
- Vargas, A., & Mostajo, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*, 2(15), 5–25.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/riyd/v2n14/v2n14\\_a02.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyd/v2n14/v2n14_a02.pdf)
- Vásquez Villanueva, C. A., Nieto Pinchi, J. S., & Quiñónez Loayza, P. (2023). Uso del Factoring, en la empresa de servicios Inpromayo: análisis comparativo, antes y durante la COVID-19. 2018 - 2021. *Espíritu Emprendedor TES*, 7(1), 20–39.

<https://doi.org/10.33970/eetes.v7.n1.2023.327>

Vera Orrego, J. R. (2020). La importancia del Factoring como alternativa de financiamiento a corto plazo, para las Micro y pequeñas empresas en tiempos del COVID-19. *USMP Digital*, 4, 1–9. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/la-importancia-del-factoring-como-alternativa-de-financiamiento-a-corto-plazo-para-las-micro-y-pequenas-empresas-en-tiempos-del-covid-19/>

Yancari Cueva, J., Mamani Cárdenas, Á., & Salgado Llanos, L. (2022). Tamaño de empresa y acceso al crédito a través del sistema financiero en Perú. *Quipukamayoc*, 30(62), 9–21. <https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22866>

Yıldırım, H. (2024). Factoring Sector in Turkey: General Overview and Evaluation of Factoring Companies' Financial Performance by Multi-Criteria Decision-Making Techniques. *Politik Ekonomik Kuram*, 8(2), 277–302. <https://doi.org/10.30586/pek.1419202>

Zecenarro, M. (2024). *Suplemento legal Jurídica: ¿Cómo funciona el factoring y cuál es la supervisión legal aplicable en Perú?* Diario Oficial El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/253171-suplemento-legal-juridica-como-funciona-el-factoring-y-cual-es-la-supervision-legal-aplicable-en-peru>

## **ANEXOS**

# Anexo 1:

## Manual Regional de Crédito y Riesgo de Latam Trade Capital

DocuSign Envelope ID: 53802A25-5D10-45A2-84E6-725AACAF1506



Fecha	Versión	Código
20/08/2021	01	M-GCR-01



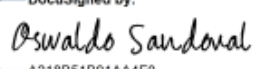
### M-GCR-01 MANUAL REGIONAL DE CRÉDITO Y RIESGO V.1

#### OBJETIVO

El Proceso de Crédito y Riesgo corresponde a un conjunto de políticas, normas y procedimientos establecidos por el grupo empresarial Latam Trade Capital, a los cuales debe ceñirse el personal de la compañía en el transcurso de las diversas etapas de la vida de un crédito, a saber: Recopilación de información, Evaluación, Formalización, Aprobación, Desembolso y su Seguimiento hasta obtener la Recuperación de los recursos.

Si bien es cierto, que el Proceso de Crédito y Riesgo no evita el riesgo crediticio, sí permite asegurar la no ocurrencia de errores u omisiones perfectamente predecibles, posibilitando el resguardo y control de las operaciones.

El Proceso de Crédito debe entenderse como un proceso continuo y dinámico en el tiempo cuyo objetivo siempre debe ser el de asegurar una recuperación eficiente de los recursos y controlar el riesgo de la cartera del grupo empresarial.

Control Documental		
Elaborado	Revisado	Aprobado
<b>Mónica Rosales</b> Gerente Regional de Crédito y Riesgo	<b>Miguel Felipe Rodríguez</b> Subgerente Regional de Calidad & ESG	<b>Oswaldo Sandoval</b> CEO Alta Dirección
DocuSigned by:  7193EAE05C3A4E2...	DocuSigned by:  B0D05D704A2941D...	DocuSigned by:  A218B51B91AA4F0...

Tradicionalmente, en toda decisión de crédito, deben conocerse y evaluarse los siguientes cinco puntos:

1. Quién solicita el financiamiento
2. Para qué lo solicita
3. Cómo se pagará
4. Fuentes de pago primarias y secundarias
5. Riesgos asociados a la operación

## DEFINICIÓN DE PRODUCTOS – CHILE Y PERÚ

**Factoring Doméstico:** financiamiento a corto plazo otorgado a Pymes mediante la cesión de las facturas u otros documentos (cheques, letras) que respaldan sus ventas del giro otorgadas a crédito. El factoring puede ser con responsabilidad y sin responsabilidad, dependiendo si el cliente asume o no la responsabilidad por el pago de los documentos cedidos en situación de insolvencia o quiebra del deudor.

- Porcentaje de anticipo normalmente entre 80% y 95%. Porcentajes mayores de anticipo, básicamente para responder a las condiciones de competencia frente a un documento de gran pagador (deudor), deben ser expresamente aprobados por firma con atribuciones suficientes. En el caso de cheques y letras podrá a
- Plazo de pago hasta 180 días.
- En el caso del factoring sin responsabilidad se financia hasta el 90% del valor del documento y es requisito que estas operaciones tengan cobertura de seguro de crédito.

**Factoring Internacional:** financiamiento de corto plazo destinado a empresas exportadoras a través del cual se anticipan facturas de exportación.

- Anticipo hasta de 90% del valor de la factura.
- Se excluye el financiamiento de bienes o mercadería frescas perecibles.
- Dependiendo de la variación del producto, el riesgo crediticio será mitigado por el endoso de póliza de seguro de crédito exportación en el caso el cliente lo tenga contratado, por cobertura de riesgo crediticio provista por el corresponsal en el caso de two-factor system o por certificado de fianza.

Las variaciones del producto Factoring de Exportación son las siguientes:

- A. Factoring de Exportación en cooperación con corresponsales (two-factor system)



## RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, ROLES Y RESPONSABILIDADES – CHILE & PERÚ

Se han definido 3 fuentes de información:

- Cliente
- Interna de Latam Trade Capital
- Externas de Latam Trade Capital

El Ejecutivo, será responsable de recopilar toda la información del Cliente; también tendrá la tarea de enviar aquella que se deberá ingresar para su posterior evaluación en las diferentes Áreas involucradas en el Proceso de Crédito, las cuales, se señalan a continuación:

### Información del Cliente:

Fuentes	Información	Ingreso de la información	Actualización
Cliente	Balances (*)	Ejecutivo	Cientes Nuevos: 2 últimos Balances Cientes Antiguos: Último Balance (18 meses antigüedad máxima)
Cliente	IVAS F29	Ejecutivo	Cientes Nuevos: 2 últimos años Cientes Antiguos: 60 días antigüedad máxima
Cliente	Estados de Situación (**)	Ejecutivo	1 vez al año
Cliente	Declaración de Impuesto F22	Ejecutivo	Última declaración.
Cliente	Visita	Ejecutivo	Mínimo 1 vez al año
Cliente	Escrituras de Sociedad	Abogado asesor	Actualizar con las modificaciones y periodos menores a tres años.
Cliente	Escritura de Poderes	Abogado asesor	Actualizar cada 6 meses
Internas	Comportamiento cliente	Ejecutivo	

## EVALUACIÓN – CHILE & PERÚ

La evaluación del Cliente tiene por objetivo fundamental, estimar su capacidad de pago futura y determinar los riesgos asociados. Para esto, es imprescindible contar con información completa, veraz y actualizada. Siempre se deberá tener presente que las decisiones de crédito son decisiones de "riesgo", entendiéndose como tal, la probabilidad de ocurrencia de un evento conocido y de impacto cuantificable, lo que dista de tomar decisiones con incertidumbre donde se desconoce lo que pueda afectar al Cliente.

La información histórica permite valorar comportamientos, pero no debe olvidarse que las empresas pagarán sus créditos con sus flujos futuros, por cuanto, un buen comportamiento histórico no es necesariamente garantía de pago futuro.

### ACTIVIDADES:

Se debe realizar un análisis del Cliente orientado a:

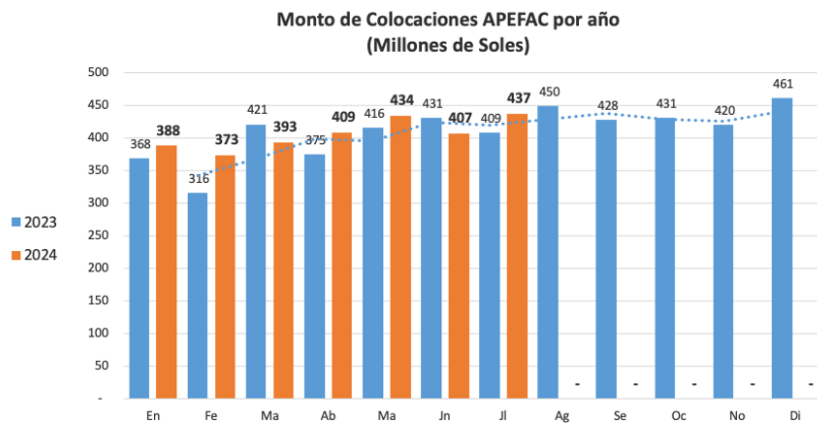
- Evaluar su viabilidad y potencialidad
- Estimar su capacidad futura de generación de caja
- Identificar las variables de riesgo que pudieran afectarla
- Establecer los controles o seguimientos a las variables de riesgo.
- Conocer detalladamente la operación del cliente, su ciclo operativo, las estacionalidades de su negocio, sus necesidades de capital de trabajo y cómo se generan las cuentas por cobrar que financiará Latam Trade Capital.
- Para ello en el proceso de Análisis de Crédito se realizarán las siguientes funciones:
- Vaciar las cifras de balances del Cliente para llevarlas a un formato común, proceso realizado por Área Comercial y visado por Área de Crédito.



## Anexo 2: Datos relevantes de Asamblea APEFAC 2024



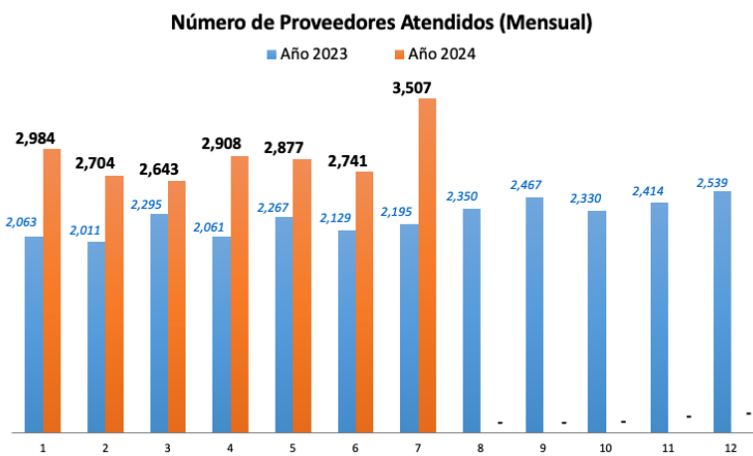
### 2. Operaciones de Factoring APEFAC al 31/07/2024



El volumen total alcanzado a nivel de APEFAC se ha incrementado en 3.80% respecto al mismo periodo enero-julio del año 2023. Si retiramos al único ingreso como asociado en el año 2024, el mismo análisis del monto negociado en el 2024 es -2.20% menor, respecto al mismo periodo en el año 2023.



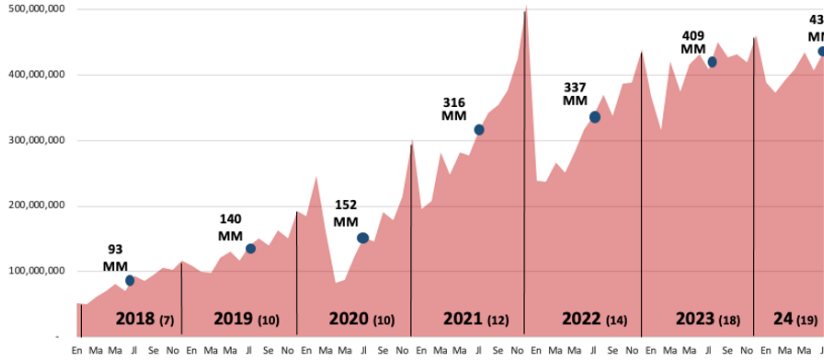
### 2. Operaciones Nacionales de Asociados APEFAC al 31/07/2024



El número de atenciones a proveedores en el mes de julio 2024 por APEFAC fue de 3,507 que representan un crecimiento de 59.8% respecto a julio del año 2023. El acumulado anual 2024 respecto al mismo periodo enero-julio del 2023 presenta un incremento del 35.6% para los primeros 7 meses del año.



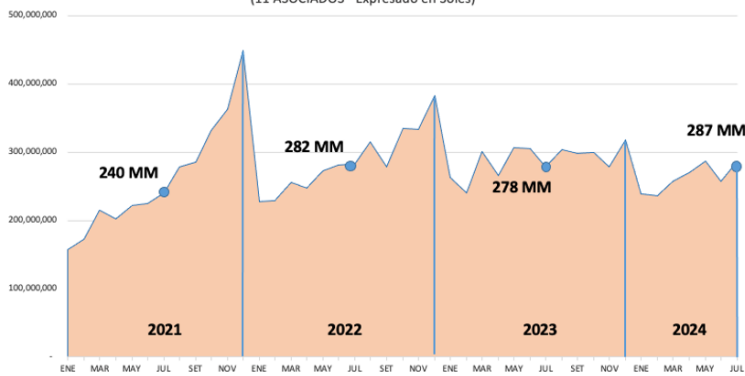
**MONTOS MENSUALES NEGOCIADOS APEFAC**  
Enero 2018 - Julio 2024  
(Millones de Soles)



A nivel de empresas de APEFAC, en el mes de Julio 2024 se registraron negocios por +438 millones de soles, representando un crecimiento del 3.8% en volumen comparado con el mismo periodo al 2023



**MONTOS NORMALIZADOS DE OPERACIONES APEFAC ENERO 2021 a JULIO 2024**  
(11 ASOCIADOS - Expresado en Soles)



El análisis normalizado de la data, arroja que en el periodo enero julio del 2024 respecto al año anterior, se redujo **-6.49%** respecto al mismo periodo del 2023. En el año 2023 se creció 9.0% respecto al año anterior y en el año 2022 se creció 25.3% respecto al año 2021.

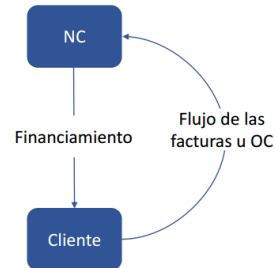
**Nota:**  
No incluye las operaciones de COVAL, FENIX, GARANTIA, ANDEAN, CORIL, GLOBAL FACTORING, TOTAL SF ni CONEXA. Tampoco PRIMUS que fue retirado se de las estadísticas. Si incluye las operaciones de EMPRENDER y EFIDE desde enero 2021 independientemente si hayan estado asociadas a APEFAC o no.

### Anexo 3: Información relevante del Informe de Riesgo de Nuevo Capital Perú

## Modelo de Negocio

### Enganche

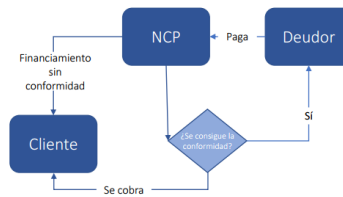
- Modalidad que se utilizó al comenzar la empresa en Perú para poder ingresar de manera agresiva en el mercado debido a la flexibilidad.
- Consistía en financiar **capital de trabajo** con un pagaré y utilizando como sustento facturas, ordenes de compra o valorizaciones.
- Canalizar el flujo de las facturas dependía totalmente del mismo cliente.
- Solamente se desembolsaba a empresas que se mantenían en Normal al 100% y se pedía PDTs.
- Se dejó de trabajar esta modalidad en el 1er trimestre del 2021.



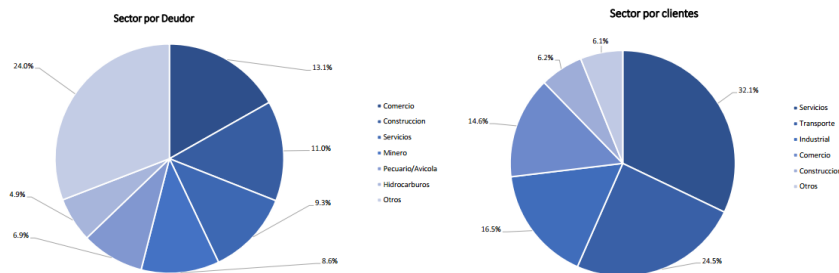
## Modelo de Negocio

### Factoring

- Nuevo Capital realiza operaciones de factoring con recursos.
- Todas las operaciones se realizan sin conformidad de ningún tipo, excepto que sea un cliente nuevo.
- En este caso, dependiendo del deudor, se puede trabajar por conformidad por correo o por Cavali.
- Se evalúa al deudor con respecto a su deuda en el sistema financiero del deudor y el histórico con NCP.
- Por el nivel de facturación de los clientes, solo se cuenta con PDT de estos.
- Riesgo operativo al desembolsar una factura que termina siendo rechazada por Cavali.



## Sectores económicos de la cartera



- Las industrias que predominan en el caso de los deudores son coherentes con las zonas en las que se encuentran las sucursales.
- En Lima destaca el sector transportes y servicios, en Arequipa la minería, en Trujillo la pesca y el sector agrícola al igual que en Piura, además del sector de hidrocarburos.
- Respecto a los clientes, mayormente son PYMES que brindan servicios generales, transporte y proveen a las empresas corporativas como son las mineras, agroindustriales, construcción, etc.

## Anexo 4: Información relevante de Risk and Remedial Management – Agosto 2024

