Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Análisis y gestión de la cartera de créditos hipotecarios para la toma de decisiones estratégicas del Banco de la Nación 2022

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Leslie Astrid OLIVERA TORRES

ASESOR

Manuel Eugenio BERMÚDEZ LIZARRAGA

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Olivera, L. (2022). *Análisis y gestión de la cartera de créditos hipotecarios para la toma de decisiones estratégicas del Banco de la Nación 2022.* [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Leslie Astrid Olivera Torres
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75380473
URL de ORCID	No aplica
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Manuel Eugenio Bermúdez Lizarraga
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06103350
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-8300-3650
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	César Augusto Sanabria Montañez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06043334
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Miguel Cruz Labrin
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07311677
Datos de investigación	

Línea de investigación	D.1.4.1. Sistema Financiero
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Banco de la Nación (Sede principal) País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Borja Dirección: Av. Javier Prado Este N° 2499 Latitud -12.0873715 Longitud -77.0004088
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2022-Diciembre 2022
URL de disciplinas OCDE	Economía y negocios https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00 Finanzas Publicas https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN(VIRTUAL) DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en la Plataforma Virtual Google Meet el día sábado 17 diciembre de 2022 a las 10**:00** am, ante el Jurado presidido por el catedrático: **Mg. CÉSAR AUGUSTO SANABRIA MONTAÑEZ e** integrado por los catedráticos: **Econ. MIGUEL CRUZ LABRIN y Econ. MANUEL EUGENIO BERMÚDEZ LIZARRAGA**

Se presenta el (la) **Bachiller OLIVERA TORRES LESLIE ASTRID para** realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional "**ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL BANCO DE LA NACIÓN 2022"** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes la Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Virtual, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el(la) graduando había sido **APROBADA** por **UNANIMIDAD** con el calificativo de **(16) dieciséis**.

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente, los Miembros del Jurado y el Vicedecano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas a los 17 días del mes de diciembre de 2022.

Mg. CÉSAR AUGUSTO SANABRIA MONTAÑEZ
Presidente

Econ. MIGUEL CRUZ LABRIN
Miembro

Econ. MANUEL EUGENIO BERMÚDEZ LIZARRAGA
Asesor

Mg. MIGUEL HILDEBRANDO PISFIL CAPUÑAY
Vicedecano Académico

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Manuel Eugenio Bermudez Lizárraga en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N°001128-2022-D-FCE/UNMSM ***de Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional del Programa de Titulación 2022-II***, cuyo título es **«** ***Análisis y Gestión de la Cartera de Créditos Hipotecarios para la Toma de Decisiones Estratégicas del Banco de la Nación, 2022»*** presentado por el bachiller Leslie Astrid Olivera Torres para optar el título de…Economista ...CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y deSimilitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según larevisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documentoevaluado cuenta con el porcentaje de 8.0. % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuarcon los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.



_____DNI:

06103350

Manuel Eugenio Bermudez Lizárraga


Huelladigital

Dedicatoria

Con mucho amor dedico esta investigación a mis maestros, ya que sin sus valiosas enseñanzas no hubiera sido posible llegar a alcanzar mis objetivos profesionales.

Agradecimiento

Al Ser Supremo, por su amor, misericordia y el regalo de la vida.

A mis padres, por su amor, su protección y una excelente crianza.

A mis maestros, por haberme dado una instrucción de excelencia.

A mi asesor, por haberme dado las pautas para poder elaborar este trabajo de investigación.

A mis amigos y compañeros, los cuales me dieron el ímpetu y coraje para avanzar en la vida.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue establecer el análisis y la gestión de la cartera de créditos hipotecarios para la toma de decisiones estratégicas del Banco de la Nación, 2022.

Para realizar esta investigación, se consideró las exigencias de la norma universitaria que estableció los componentes de este trabajo de suficiencia profesional, por lo que debido a esto se dividió en los capítulos de: (a) marco teórico, (b) funciones cumplidas, (c) problemas presentados, (d) enfoque de solución planteados (aportes), (e) metodología utilizada, (f) resultados obtenidos y (g) aplicación de los conocimientos y competencias adquiridas en la universidad, utilizados en el ejercicio profesional.

Los resultados obtenidos, con el análisis y la gestión de la cartera de créditos hipotecarios para la toma de decisiones estratégicas del Banco de la Nación, en lo que va del año 2022, mostraron un incremento del promedio de colocaciones mensuales de créditos hipotecarios, con un crecimiento del promedio de colocaciones mensuales del 86%; se mantuvo el crecimiento sostenido del saldo total de colocaciones del producto; el monto promedio mensual de desembolso de créditos hipotecarios al cierre de octubre 2022 fue de S/ 177 mil, S/ 25 mil más respecto al año 2021; desde enero a octubre 2022 se registraron 864 nuevos créditos, lo que representa un crecimiento del 30% respecto al año anterior (el 2021 se registraron 665 operaciones); el monto desembolsado desde enero a octubre 2022 fue de S/ 153.6 millones, lo que representa un crecimiento del 53% respecto al año anterior; entre otros.

Palabras clave: análisis, gestión, cartera de créditos hipotecarios, toma de decisiones estratégicas.

Abstract

The aim of this research was to establish the analysis and management of the mortgage loan portfolio for strategic decision-making of Banco de la Nación, 2022.

To carry out this research, the requirements of the university standard that established the components of this work of professional proficiency were considered, so due to this it was divided into the chapters of: (a) theoretical framework, (b) functions fulfilled, (c) problems presented, (d) solution approach proposed (contributions), (e) methodology used, (f) results obtained and (g) application of the knowledge and skills acquired at the university, used in professional practice.

The results obtained, with the analysis and management of the mortgage loan portfolio for strategic decision-making by Banco de la Nación, so far in 2022, showed an increase in the average monthly placement of mortgage loans, with a average monthly placement growth of 86%; the sustained growth of the total balance of placements of the product was maintained; the average monthly amount of disbursement of mortgage loans at the end of October 2022 was S/ 177 thousand, S/ 25 thousand more than in 2021; from January to October 2022, 864 new loans were registered, which represents a growth of 30% compared to the previous year (in 2021, 665 operations were registered); the amount disbursed from January to October 2022 was S/ 153.6 million, which represents a growth of 53% compared to the previous year; among others.

Keywords: analysis, management, mortgage loan portfolio, strategic decision making.

Índice de contenido

Dedicatoria 2

Agradecimiento 3

Resumen 4

Abstract. 5

Capítulo I 14

Marco teórico 14

1.1. Antecedentes 14

1.1.1. Antecedentes internacionales. 14

1.1.2. Antecedentes nacionales. 18

1.2. Bases teóricas 19

1.2.1. Bases teóricas de la variable Cartera de créditos hipotecarios. 19

Gestión de crédito 19

Proceso de gestión de crédito 20

Variables de gestión de crédito 21

Política de cobro 21

Conectividad de variables de gestión de crédito 22

Calidad de la cartera 22

Gestión de la cartera de crédito 23

Crédito hipotecario 24

Hipoteca fija 24

Hipoteca mixta 24

Hipoteca variable 24

Crédito hipotecario del Banco de la Nación 24

Análisis de la cartera de los créditos hipotecarios 25

Dimensión Cliente Potencial 26

Dimensión Condiciones del crédito 26

Dimensión Riesgo 26

1.2.2. Bases teóricas de la variable Toma de decisiones estratégicas. 26

Ubicación de la toma de decisiones en el proceso administrativo 26

Toma de decisiones 27

Toma de decisiones estratégicas 28

Características de la toma de decisiones 29

Capítulo II 30

Funciones cumplidas 30

2.1. Introducción 30

2.1.1. Breve reseña histórica del Banco de la Nación 30

2.1.2. Actividad económica financiera (Rol) del Banco de la Nación desde 1966 a la actualidad 30

2.1.3. Cobertura y aspectos resaltantes del Banco de la Nación 31

2.1.4. Misión 31

2.1.5. Visión 31

2.1.6. Desempeño laboral 31

2.2. Desempeño en la Sección Crédito Hipotecario 33

2.2.1. Funciones. 33

2.2.2. Público objetivo. 33

2.2.3. Modalidades de Crédito Hipotecario BN. 34

2.2.4. Alcance. 35

2.2.5. Flujo del otorgamiento del crédito hipotecario BN. 37

2.2.6. Composición de la cartera de crédito hipotecario BN 40

2.2.7. Evolución de las colocaciones y saldos de crédito hipotecario BN 43

2.2.8. Análisis del mercado 45

2.2.9. Principales actividades profesionales. 49

Capítulo III 60

Problemas presentados 60

3.1. Problema presentado N°1 60

3.2. Problema presentado N°2 60

3.3. Problema presentado N°3 61

3.4. Problema presentado N°4 61

3.5. Problema presentado N°5 61

Capítulo IV 62

Enfoque de solución planteados (aportes) 62

4.1. Aporte de solución N°1 62

4.2. Aporte de solución N°2 63

4.3. Aporte de solución N°3 63

4.4. Aporte de solución N°4 65

4.5. Aporte de solución N°5 65

Capítulo V 66

Metodología utilizada 66

5.1. Metodología usada para la solución del problema presentado N°1 66

5.2. Metodología usada para la solución del problema presentado N°2 66

5.3. Metodología usada para la solución del problema presentado N°3 67

5.4. Metodología usada para la solución del problema presentado N°4 67

5.5. Metodología usada para la solución del problema presentado N°5 67

Prima Mensual del Seguro de Desgravamen (PMSD) 68

Tasa de costo efectivo anual (TCEA): 68

Capítulo VI 70

Resultados obtenidos 70

Capítulo VII 73

Aplicación de los conocimientos y competencias adquiridas en la universidad, utilizados en el ejercicio profesional 73

7.1. Disciplinas aplicadas en el tema 73

7.2. Funciones generales de los economistas 74

7.3. Funciones específicas de un economista en un banco 76

Referencias 78

ANEXOS 88

a. Créditos Vigentes por Modalidades 88

b. Créditos Vigentes por Sector 88

c. Créditos Vigentes por Plazo otorgado 89

d. Plazo de Maduración de los Créditos Vigentes 90

e. Evolución del Saldo y las Colocaciones 91

f. Evolución del ratio de morosidad del Banco de la Nación y la Banca Múltiple 92

g. Benchmarking con otras entidades financieras 93

Concepto. 93

h. Mercado Potencial 96

1) Precalificación. 100

2) Evaluación Crediticia 100

3) Evaluación del Inmueble 101

4) Escalonamiento para la aprobación 101

5) Formalización del crédito hipotecario y desembolso. 101

Índice de figuras

Figura 1. El proceso de toma de decisiones 27

Figura 2. Niveles de toma de decisiones 28

Figura 3. Organigrama de la GPIF 32

Figura 4. FODA 36

Figura 5. Simulación y Precalificación 37

Figura 6. Evaluación crediticia 38

Figura 7. Evaluación y conformidad del inmueble 39

Figura 8. Formalización y desembolso del crédito 40

Figura 9. Distribución de la cartera hipotecaria BN por sectores 41

Figura 10. Cartera hipotecaria BN según modalidad (número y saldo vigente) 42

Figura 11. Evolución de las colocaciones de crédito hipotecario (ene 2019 – oct 2022) 44

Figura 12. Evolución de las colocaciones de crédito hipotecario (ene 2019 – oct 2022) 44

Figura 13. Evolución de los saldos de la cartera de crédito hipotecario (oct 2009 – oct 2022) 45

Figura 14. Mercado hipotecario total 46

Figura 15. Mercado hipotecario de servidores públicos 46

Figura 16. Tasa de morosidad BN vs Banca Múltiple 47

Figura 17. Aplicativo CRHP-SACH 50

Figura 18. Primer paso: registro de expediente en el aplicativo SACH 50

Figura 19. Colocaciones de por centro hipotecario del BN, cierre de octubre 2022 51

Figura 20. Colocaciones diarias de crédito hipotecario del BN, octubre 2022 52

Figura 21. Colocaciones por modalidad de crédito hipotecario del BN, octubre 2022 52

Figura 22. Publicidad del Banco de la Nación sobre la reprogramación de deuda 54

Figura 23. Meta bimestral por centro hipotecario, setiembre-octubre 2022 56

Figura 24. Colocaciones de créditos hipotecarios BN (2019-2022) 60

Figura 25. Tasa interés referencial del BCRP (2019-2022) 62

Figura 26. Nota de prensa.....72

Figura 27. Evolución del Saldo. 91

Figura 28. Evolución de las Colocaciones en el último año. 92

Figura 29. Ratio de Morosidad. 93

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la cartera hipotecaria BN según plazo de desembolso.....42

Tabla 2. Benchmarking del Banco de la Nación vs. Banca Múltiple (principales bancos).. 47

Tabla 3. Tarifario crédito hipotecario del BN 55

Tabla 4. Cuadro resumen de los créditos captados por el call center 57

Tabla 5. Créditos Vigentes por Modalidades 88

Tabla 6. Créditos Vigentes por Sector 89

Tabla 7. Créditos Vigentes por Plazo otorgado 90

Tabla 8. Créditos Vigentes por Plazo otorgado 91

Tabla 9. Benchmark. 94

Tabla 10. Factor de la Cuota Máxima 98

Tabla 11. Factores de Endeudamiento. 99

Tabla 12. Clientes Precalificados por Sector. 102

Tabla 13. Clientes Precalificados por Centro Hipotecario. 102

Tabla 14. Clientes Precalificados por Monto de Préstamo. 103

Tabla 15. Mercado Potencial de Traslado de Deuda con RCI 60% (Propuesta) 104

Capítulo I

Marco teórico

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales.

Con respecto a la variable Cartera de créditos hipotecarios se tiene lo siguiente:

Yusuf, Mahmud y Abubakar (2021), en su artículo científico *Evaluación del efecto de la política de cobro de créditos en la calidad de la cartera del banco de microfinanzas*, en el estado de Adamawa (Nigeria) se propusieron evaluar cuál había sido el impacto de una política de cobranza de la cartera de los bancos de las microfinanzas. Se usaron datos reales de 51 oficinas de crédito, además se usó un método de muestreo por etapas múltiples, para tomar una muestra de 21 encuestados. Se usó análisis de regresión y estadística descriptiva. Finalmente, los resultados mostraron que la política de cobranza sí tiene un efecto significativo en la calidad de la cartera. En ese sentido la investigación, evidenció que los bancos de microfinanzas deberían implementar una política de cobro de pagos atrasados estricta o rígida, debido a que este rigor permitirá a los bancos tener una recuperación más pronta de sus préstamos, lo que permitirá en el corto y mediano plazo mejorar continuamente la estructura de la cartera de un banco.

Ramachandra y Powar (2020), en su artículo científico *Implementaciones del enfoque basado en la necesidad para la gestión de la cartera de crédito de los bancos comerciales registrados en la India*, después de la crisis financiera de 2007-2008, la gestión de la cartera de créditos se convirtió en una herramienta fundamental toda institución financiera y bancaria.

El objetivo de la investigación fue analizar los métodos de gestión de la cartera crediticia en el sector bancario basándose en la demanda. Asimismo, se analizó la concentración

de préstamos con la morosidad por producto y sector, así como la concentración de los bancos en la gestión de las carteras de crédito. Algunas de las sugerencias de la investigación fueron: eficaz análisis del riesgo crediticio analizando el perfil del prestatario, hasta continuar con el cobro y más, contar con una tasa flexible según perfil del prestatario, como es la solvencia, los bancos también deberían tener un capital para hacer frente a una mayor probabilidad de incumplimiento y de esta manera contar con una cartera de préstamos más fortalecida.

Malla (2018), en su artículo científico *Gestión de cartera de crédito en bancos comerciales de Nepal*, estableció que la gestión de la cartera de crédito era una función clave para los bancos (y otras instituciones financieras, incluidas las aseguradoras y los inversores institucionales) con carteras de crédito grandes y multifacéticas, que a menudo incluyen préstamos sin liquidez. El objetivo fue describir la práctica actual de gestión de carteras de crédito de los bancos comerciales de Nepal utilizando métodos cualitativos y cuantitativos. En este estudio, se había estudiado una muestra de bancos para la gestión de la cartera de crédito mediante el análisis de préstamos en términos de valores, préstamos en función de productos y concentración de préstamos en función del sector, donde el investigador ha encontrado una variedad de resultados. La investigación buscaba otorgar propuestas de mejora para afrontar riesgos relacionados a la cartera de crédito. Se concluyó que los bancos comerciales seleccionados habían gestionado su cartera de préstamos según el parámetro estándar de las directivas NRB 2073.

Todos los bancos habían mantenido el límite de Préstamo inmobiliario ≤ 25% del préstamo total, Préstamo del sector privado ≥ 4.5% del préstamo total, No -préstamo vigente ≤ 5% del préstamo total, cartera de préstamos sectoriales ≤ 40% del préstamo total y riesgo de crédito administrado. Bancos. Los préstamos en mora mostraron que los bancos mantenían buenas prácticas de gestión del riesgo crediticio. Sin embargo, el 96,41% de los préstamos bancarios se realizaron con garantía, lo que indicaba que los bancos son

conservadores a la hora de conceder préstamos. Los bancos nepaleses deberían aumentar sus préstamos en sectores prioritarios y otros tipos de préstamos basados en proyectos para contribuir al desarrollo del país.

Con respecto a la variable toma de decisiones estratégicas:

Naranjo (2020) realizó la tesis *Proceso de Administración de la información para la toma de decisiones estratégicas de la sección Mesa Integrada de Servicios en una entidad bancaria*, cuyos resultados le permitieron concluir debido al gran avance tecnológico de la información conllevó a las empresas desde la segunda mitad del siglo xx a aplicar estrategias de gestión que se amolden al movimiento continuo y a la modificación de la información, sin embargo, las empresas que no aplicaban cambios quedaban relegadas con el paso del tiempo debido a que las estrategias de gestión y servicios no iban acorde a lo solicitado por sus clientes, ya que estos cada vez más solicitaban información de garantía. La mesa de atención Mateo, nos muestra que es posible que el sistema financiero se transforme acorde a la información y por medio de la implantación de nuevos servicios, mediante el direccionamiento correcto de la información a las áreas competentes para de esta manera tener una administración más eficiente de los recursos y una mayor productividad por parte de los trabajadores para una mejor elección de estrategias.

Aravopoulou et al. (2018) realizaron el artículo científico *Proceso de toma de decisiones estratégicas (SDMP) en tiempos de crisis: Evidencia de los bancos griegos*, mediante el cual establecieron el proceso de toma de decisiones estratégicas de la alta dirección de los bancos griegos en el contexto de los profundos cambios organizativos introducidos en 2012 como resultado de la crisis financiera mundial de 2008. Se centró en el impacto de tres dimensiones clave del proceso de toma de decisiones estratégicas, a saber, la racionalidad, la intuición y el comportamiento político, en relación con los cuatro cambios introducidos, a saber, adquisiciones, racionalización de la red de sucursales, integración de tecnología de la información (TI) y reducción de operaciones y personal. Los hallazgos de la investigación identificaron la racionalidad como una dimensión clave para la gestión de toma de decisiones estratégicas para todos los cambios organizacionales, ya que se enfocó mucho en identificar y analizar toda la información requerida, el uso de asesores financieros externos y la confianza en múltiples métodos de recopilación de información. Los responsables de la toma de decisiones utilizaron su intuición en forma de experiencia pasada al tomar decisiones de adquisición, mientras que se descuidaron su juicio personal y su "voz interior". Finalmente, el comportamiento político no se mostró durante este proceso, ya que los tomadores de decisiones fueron abiertos entre sí sobre sus intereses y preferencias, y no hubo regateo, negociación o uso del poder entre ellos. Además, este estudio se realizó en un período de incertidumbre política y financiera para los bancos griegos, así como para la economía griega en general, por lo que los hallazgos pueden no ser generalizables a otras industrias y países. El valor de este estudio radica en el hecho de que los cambios organizacionales fueron determinados por los líderes de Grecia y, por lo tanto, los bancos griegos tuvieron que operar en un entorno dinámico, inflexible y no autónomo.

1.1.2. Antecedentes nacionales.

Con respecto a la variable Cartera de créditos hipotecarios se tiene lo siguiente:

Bernabe (2022), en su tesis *Factores determinantes de la cartera de créditos hipotecarios y su impacto en la rentabilidad del Banco Interbank, 2015 – 2018*, estableció, como resultados, que las variables que tienen impacto en la cartera de créditos hipotecarios son: la tasa aplicada a los créditos, el ingreso de la cartera de clientes y el prototipo de los créditos, los cuales incurren en el desempeño financiero de un banco.

Diaz (2021), en su tesis *Proceso remoto para evaluación de créditos hipotecarios en la agencia Megaplaza del banco Scotiabank*, estableció, que mediante el uso del sistema Kanban, se pudo rastrear el flujo de evaluación de créditos hipotecarios, organizarlo y revelar mejoras en el trayecto. En el proceso anterior se observó que la principal deficiencia, en la etapa de evaluación, era que se debía evaluar presencialmente al cliente desde las condiciones del crédito, requisitos, tarifario, tipo de modalidad solicitada y hasta la simulación con los parámetros establecidos según calificación del cliente y cónyuge/conviviente era de forma presencial. Ante ello, se propuso como estrategia de mejora la implementación de una herramienta llamada Pensamiento de Diseño y así descubrir datos insights del potencial cliente, de esta manera se podría encontrar las necesidades del cliente y en consecuencia incrementar las solicitudes en la agencia Mega Plaza. Este nuevo proceso reemplazaría la atención presencial por la de remoto, para el producto crédito hipotecario del banco Scotiabank en la agencia Mega Plaza.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Bases teóricas de la variable Cartera de créditos hipotecarios.

Gestión de crédito

La gestión de crédito es una actividad importante que ninguna institución financiera puede pasar por alto, independientemente de su naturaleza comercial. La gestión de crédito permite reconocer y recaudar los gastos y comisiones por la prestación del crédito y por el servicio de administración del mismo. Por ello, la gestión del crédito es interpretada como un conjunto de procesos y tácticas adoptadas por una entidad financiera para el correcto funcionamiento del crédito (Myers y Brealey, 2003). La buena gestión del crédito ayudará a reducir la cantidad de capital inmovilizado con los deudores y minimizará su exposición a las deudas incobrables.

La gestión de crédito se refiere al proceso de concesión de préstamos desde la consulta de los posibles prestatarios hasta la recuperación del importe concedido. En la industria bancaria, la gestión crediticia implica la aceptación de solicitudes, la evaluación de clientes, la aprobación de préstamos, el seguimiento y la recuperación de estos préstamos. La gestión crediticia es vital para cualquier entidad que se ocupe de la concesión de préstamos, ya que es imposible tener un riesgo de incumplimiento o de crédito cero (Yusuf et al., 2021).

Nelson (2002) opinó que la gestión de crédito se ocupa de la forma en que una entidad gestiona sus ventas a crédito de manera eficaz y eficiente. Un sistema de gestión de crédito débil conduce automáticamente al fracaso empresarial. Carlos (1999) resalto el por qué de una buena gestión de crédito, a continuación, nos indica la siguiente manera: la gestión crediticia es un proceso de alta relevancia porque impacta en gran medida en el éxito o fracaso de las instituciones financieras. Por lo tanto, la necesidad de emplear políticas y

procedimientos crediticios adecuados que mejoren el desempeño de la gestión crediticia y protejan a la industria bancaria del fracaso.

Según Hettihewa (1997), la gestión del crédito es importante ya que otorgar un crédito se considera equivalente a invertir en un cliente. Sin embargo, el pago de las deudas no debe retrasarse porque las deudas incobrables son un costo para una empresa, ya que la gestión del crédito se ocupa de la gestión de los deudores y la financiación de las deudas (Yusuf et al., 2021).

Proceso de gestión de crédito

El proceso de gestión de crédito inicia con el análisis crediticio del cliente y la viabilidad de su negocio. Nduta (2013) enfatizó que el primer paso para limitar el riesgo crediticio consiste en evaluar a los clientes para garantizar que tengan la voluntad y la capacidad de pagar un préstamo. Este punto es de gran relevancia cuando la institución financiera toma la decisión de ampliar un crédito revolvente al cliente. De ahí que se establezcan unos parámetros según el análisis del comportamiento crediticio para tener la certeza que el cliente esté calificando para ese crédito.

El proceso de gestión de crédito involucra ciertos factores o elementos utilizados para evaluar al cliente para cualquier forma de servicios financieros. Esto incluye la recopilación de datos sobre la condición financiera actual del cliente potencial, incluido el historial de crédito actual que revela el carácter de un cliente y el valor de la garantía (Yusuf et al., 2021).

Hagos (2010) estableció que una buena gestión crediticia busca proteger tanto a los clientes involucrados como al banco que otorga el crédito de posibles pérdidas.

Cuando el proceso de gestión de crédito funciona de manera efectiva, todos los involucrados se benefician y se derrota la posibilidad de incumplimiento. Las instituciones

financieras deben tener una seguridad razonable de que los préstamos otorgados a un cliente serán reembolsados dentro de los términos acordados. Esto solo puede ser posible con la ayuda de una política de crédito eficaz. La política de crédito puede verse como aquellas variables de decisión que influyen en la cantidad de crédito otorgado a los clientes. La formulación de la política es responsabilidad de los directores y la gerencia del banco. La política crediticia de cualquier banco puede ser indulgente o estricta según su enfoque; Política de crédito indulgente: los bancos que operan con una política de crédito indulgente tienden a otorgar facilidades crediticias a los clientes de manera muy generosa, de modo que el crédito se otorga incluso a aquellos clientes cuya solvencia no se conoce o es dudosa. Política de crédito estricta: estos son bancos que son muy selectivos en la concesión de créditos o préstamos. Ofrecen facilidades de crédito a sus clientes que tienen solvencia comprobada. Los bancos con políticas estrictas siguen estándares y términos de crédito estrictos y, como resultado, minimizan el costo, el riesgo y las posibilidades de deudas incobrables y también el problema de la liquidez (Yusuf et al., 2021).

Variables de gestión de crédito

La buena gestión crediticia tiene ciertas variables clave que los clientes deben cumplir antes de recibir el acuerdo crediticio propuesto. Estos son: (a) evaluación de clientes, (b) términos de crédito, (c) control de riesgo de crédito y (d) política de cobranza (Yusuf et al., 2021).

Política de cobro

El esfuerzo de cobro debe apuntar a acelerar los cobros de los morosos y reducir las pérdidas por deudas incobrables (Kariuki, 2010).

Los bancos pueden desarrollar políticas para garantizar que la gestión del crédito se

lleve a cabo de manera efectiva, ya que algunos de los clientes son morosos mientras que otros no pagan (Yusuf et al., 2021).

Conectividad de variables de gestión de crédito

La institución financiera al otorgar un préstamo a su cliente, especificará la tasa de interés que se cobrará sobre el préstamo y el período del crédito. Por lo tanto, esto tendrá un efecto en el rendimiento de su préstamo, ya que el tiempo de pago está claramente establecido y, por lo tanto, reduce la morosidad. La evaluación del cliente ayuda a los bancos a conocer a su prestatario potencial mediante el uso de las variables del crédito. Una vez que las variables se apliquen correctamente, el banco conocerá la solvencia y la integridad del prestatario y, por lo tanto, reducirá el incumplimiento. El riesgo de crédito se le conoce como riesgo de incumplimiento, que es el riesgo de pérdida de un inversor que surge de un prestatario que no realiza el pago según lo prometido. En tal situación se llama defecto. El control del riesgo de crédito ayuda a los bancos a reducir la tasa de impago. La política de cobro es necesaria porque algunos clientes son morosos mientras que otros no pagan. La política de cobranza tiene como objetivo acelerar la cobranza de morosos y reducir las pérdidas por deudas incobrables. Además, las políticas fomentan el pago oportuno y reducen la tasa de incumplimiento (Yusuf et al., 2021).

Calidad de la cartera

La cartera representa los fondos a ser utilizados por las entidades financieras para la oferta de préstamos a los clientes. La calidad de la cartera es muy importante para el éxito financiero de los bancos. La baja calidad de la cartera se traduce en una caída pronunciada de la satisfacción del cliente, lo que puede conducir a una baja tasa de retención que resulte en un mayor costo para reclutar nuevos clientes (Yusuf et al., 2021).

El principal activo de los bancos es su cartera de préstamos bruta (Nelson, 2011) y, la calidad de esa cartera y, por lo tanto, el riesgo para la entidad financiera puede ser bastante difícil de medir. La composición de la cartera es un área crítica del análisis del desempeño debido a que el principal riesgo para una institución financiera se concentra en mayor medida en su cartera de préstamos (Yusuf et al., 2021). Para los bancos, que cuentan con préstamos que no presentan garantías, la calidad de la cartera es absolutamente crucial (AEMFI, 2013), la mala calidad de los activos se traducirá en costos adicionales y menores ingresos.

Gestión de la cartera de crédito

La gestión de la cartera de crédito se ha convertido en una disciplina, ya que las instituciones financieras han seguido midiendo el riesgo crediticio con mayor precisión y gestionando el riesgo crediticio de forma más eficaz en todos sus negocios durante la última década. Ivaskeviciute (2008) sugirió dividir la cartera de préstamos en subcategorías: grandes proyectos, clientes privados y empresas según la unidad de negocio del banco para obtener resultados más integrales y prepararse para la revisión de la cartera.

La estructura de su cartera de crédito probablemente dependerá de la naturaleza y distribución del préstamo, y puede depender de la estructura crediticia de su banco. Pueden desglosar su saldo crediticio total en carteras por destino, por sector, por tipo de préstamo e incluso por producto o valor. Sin embargo, es ventajoso clasificar los préstamos grandes en categorías industriales, como sectores prioritarios, sector energético, sector agrícola, sector de infraestructura, sector manufacturero, sector comercial e inmobiliario, etc. Cartera hipotecaria, Cartera de préstamos para automóviles, Cartera de préstamos personales, Préstamo educativo Cartera, Cartera de Tarjetas de Crédito, Cartera de Préstamos de Oro, etc. (Kumar, 2017).

Hay tres objetivos principales de gestión de cartera que sigue un banco inteligente: (a) liquidez, (b) seguridad y (c) ganancias. Para lograrlo en el banco tendrá que sacrificar otros objetivos. Por ejemplo, si los bancos buscan altos rendimientos, es posible que tengan que sacrificar algo de seguridad y liquidez. Si busca más seguridad y liquidez, es posible que tenga que renunciar a algunos ingresos (Ramachandra y Powar, 2020).

Crédito hipotecario

Préstamo de mediano o largo plazo otorgado para la compra de un inmueble o la mejoría de un inmueble propio. El préstamo queda garantizado mediante la hipoteca del predio a favor del banco acreedor (Bernabe, 2022).

Hipoteca fija

Los costos por intereses y comisiones no variarán a lo largo del crédito, a menos que se cuente con un antelamiento que anule el contrato firmado previamente (Coll, 2020).

Hipoteca mixta

Los costos por interés y comisiones se mantienen constantes por un periodo determinado, cumplido el plazo las condiciones de la tasa y comisiones variaran según las condiciones del mercado (Coll, 2020).

Hipoteca variable

Los intereses variaran según el plazo establecido, estableciéndose un determinado plazo al inicio y esta predeterminado a las tasas de interés (Coll, 2020).

Crédito hipotecario del Banco de la Nación

El Crédito Hipotecario del Banco de la Nación es aquel crédito otorgado con las mejores condiciones y beneficios, sobre todo por las tasas competitivas (5.99% a 7.25%) y los plazos de pago (de 1 hasta 25 años), para la compra de vivienda bien terminado y bien futuro, mejora, ampliación y/o remodelación de vivienda propia, traslado de deuda hipotecaria, cuyo público objetivo son los empleados públicos nombrados, con una antigüedad laboral no menor de 1 año, así como a los pensionistas de ese sector. El público objetivo podrá acceder al crédito hipotecario si es mayor a 18 años con permanencia en el crédito hasta los 81 años. Asimismo, debe contar con una cuenta de ahorro en el Banco de la Nación y titular y cónyuge/conviviente deben tener un reporte crediticio Normal en la central de riesgos de la Superintendencia de Banca y Seguros (Andina, 2022).

El Crédito Hipotecario del Banco de la Nación (BN) para adquisición de vivienda tiene un monto de financiamiento desde S/ 15,000. El BN otorga créditos para compra de vivienda a plazos desde 5 hasta 25 años. Asimismo, permite ofrecer desde 30 hasta 180 días de periodo de gracia, a pedido del cliente. La cancelación de la cuota es mensual, según cronograma de pagos, tasa y cuotas fijas, el monto de la cuota se debita directamente de la cuenta de ahorros del cliente en el Banco de la Nación por el cual percibe sus haberes. Por otro lado, para incrementar el importe calificado el cliente tiene la opción de cuotas dobles en los meses de julio y diciembre, siempre y cuando perciba doble remuneración por dichos meses como concepto de gratificación (Banco de la Nación, 2010).

Análisis de la cartera de los créditos hipotecarios

Para analizar la cartera de los créditos hipotecarios se considera sus factores determinantes, las cuales pueden influir, negativamente o positivamente, en los

préstamos que se otorgan desde 1 a 25 años para la compra de un predio (Bernabe, 2022).

Las dimensiones que permiten determinar los créditos hipotecarios son: (a) cliente potencial, (b) condiciones del crédito y (c) riesgo (Bernabe, 2022).

Dimensión Cliente Potencial

Aquí se considera (a) la edad, (b) el sector económico, (c) el nivel de ingresos y (d) la credibilidad crediticia (Bernabe, 2022).

Dimensión Condiciones del crédito

Aquí se considera: (a) importe total del préstamo, (b) la tasa efectiva anual y (c) el tiempo de vida del préstamo (Bernabe, 2022).

Dimensión Riesgo

Aquí se considera el incumplimiento de pagos (Bernabe, 2022).

1.2.2. Bases teóricas de la variable Toma de decisiones estratégicas.

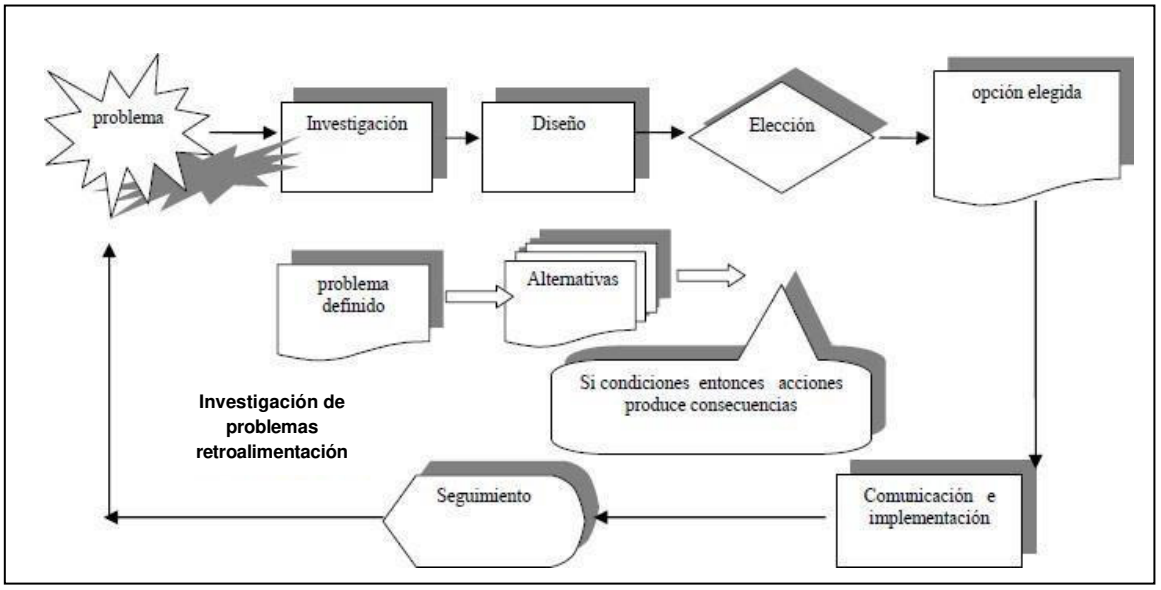
Ubicación de la toma de decisiones en el proceso administrativo

Los elementos de la administración o gestión, a los cuales también se les denomina Proceso administrativo o funciones administrativas, son cuatro: (a) planeamiento, (b) organización, (c) dirección y (d) control. La toma de decisiones es un elemento de la dirección, consistiendo esta en la ejecución de lo planificado y organizado en una institución, empresa u organización. Por tanto, la toma de decisiones se ubica y se requiere necesariamente en la dirección de toda organización (Acosta Montedoro, 2022).

Toma de decisiones

Las decisiones son acciones que se toman día a día, estas decisiones vienen acompañadas de un análisis profundo de las alternativas que se presentan y en consecuencia elegir la mejor, cuyo objetivo es suplir un bien o servicio específico. En otras palabras, tomar una decisión nace del arrojo de la propia persona. Si nos referimos a una empresa, cada integrante de la organización debe tomar decisiones día a día en su ámbito laboral, de acuerdo a sus facultades, cargo y presión recaída. Pero esta toma de decisiones será más frecuente y resaltante en aquel integrante de la empresa que mayor jerarquía o autoridad presente. En consecuencia, el decisor debe poseer una serie de características intelectuales, en el ámbito general de la empresa, el tema de estrategia, teniendo claro la misión y visión de la organización (Peña Ayala, 2006).

Figura 1. El proceso de toma de decisiones



Fuente: Peña Ayala, 2006, p. 15.

Por tanto, la elección de una alternativa de acción frente a un escenario se entiende como un proceso intelectual (Reason, 1990).

Toma de decisiones estratégicas

Según Acosta Montedoro (2022), existen tres niveles administrativos, gerenciales u organizacionales, los cuales son: (a) estratégico, (b) táctico y (c) operativo.

Figura 2. **Niveles de toma de decisiones**



Fuente: Acosta Montedoro, 2022.

El nivel estratégico está compuesto por los dueños, accionistas, directorio, gerente general, y aquellos directamente relacionados con ellos dentro del mismo nivel; por lo que en un banco solo aquellos con cargos a nivel estratégico pueden tomar decisiones estratégicas. En un contexto de toma de decisiones, aquellos que son de nivel táctico, los cuales son los intermediarios entre el nivel operativo (trabajadores en general) y los del nivel estratégico, vienen a ser los gerentes, subgerentes, jefes, asesores y todos aquellos que son funcionarios o ejecutivos del banco con cargo directivo; por lo que las decisiones que estos directivos tomen no se consideran decisiones estratégicas, sino tácticas. Cabe resaltar que operarios o vendedores bancarios, por ejemplo, toman decisiones en cuya actuación, por lo que a su nivel se hace referencia a la toma de decisiones operativas (Acosta Montedoro,

2022).

Características de la toma de decisiones

En un contexto organizacional, la toma de decisiones se considera el centro del proceso de gestión (Buccholtz y Carroll, 2012; Colapinto et al., 2013; Mann, 1976; Parnell et al. 2018). Las decisiones estratégicas, según Montibeller y Franco (2010), es un proceso cuyas principales características son: (a) los altos niveles de incertidumbre, (b) los resultados a largo plazo, (c) la participación de los principales interesados en las negociaciones y (d) las posibles sinergias entre opciones alternativas (Aravopoulou et al., 2018).

Kathleen Eisenhard y L. J. Bourgeois (1998), en su búsqueda por determinar la manera en que los integrantes de alto cargo en las empresas aplican sus decisiones estratégicas en situaciones de mucha presión, en situaciones de alta velocidad, cuyo ambiente laboral presenta contantes cambios según el mercado, en especial la demanda, en la competencia, el avance tecnológico y los sistemas de regulación, pero muchas veces la información del mercado suele ser errónea, no se encuentra al alcance de la empresa o se encuentra desfasada al rápido cambio de la industria, concluyeron que era de suma importancia aplicar decisiones de estrategia cuidadosamente, pero prontamente, con un CEO de alto poder jerárquico y muy convencido de sus proyecciones, lo mismo aplica para los integrantes de la gerencia, ir por los cambios a pesar de los riesgos, pero siempre y cuando se apliquen las estrategias de forma convincente y a la vez se sume valor a la empresa.

Dutton y Duncan (1987) destacan que, entre mayor multiplicidad de habilidades o conocimientos tengas los integrantes de la gerencia, se incrementará los eventos en que discutan diferentes perspectivas en la gestión de toma de decisiones y por consiguiente se obtengan mejores resultados. Sin embargo, Amason (1996) y Elbanna (2009) consideran que la diversidad trae consigo mayores costos de comunicación, ya que incrementan el número de posibles conflictos.

Capítulo II

Funciones cumplidas

2.1. Introducción

2.1.1. Breve reseña histórica del Banco de la Nación

Mediante Ley 16000 de fecha 27 del mes de enero de 1966, los miembros del Congreso de la República aprobaron la creación del Banco de la Nación siendo posteriormente firmado y puesto en vigencia por el Jefe de Estado Fernando Belaúnde Terry, con el objetivo de tener un Banco que reúna las actividades económicas y financieras del país.

Previamente en el año 1905, con el entonces Jefe de estado don José Pardo, se funda la Caja de Depósitos y Consignaciones y en 1927 mediante la Ley 5746 se le consignó otras actividades como la gestión del Estanco del Tabaco y Opio, la cobranza de las ganancias de toda la República, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, la institución de Caja de Depósitos y Consignaciones fue estatizada el 09 de agosto de 1963 con Decreto Supremo N° 47 (Banco de la Nación, 2010).

2.1.2. Actividad económica financiera (Rol) del Banco de la Nación desde 1966 a la actualidad

El Banco de la Nación es una empresa del sector público, se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

El objetivo del Banco de la Nación es administrar las cuentas del Tesoro Público y asimismo tener un rol de agente financiero del Estado. Dentro de sus principales acciones está:

- En primer lugar, realizar el pago de remuneraciones, pensiones y programas sociales.
- En segundo lugar, actúa como entidad recaudadora de impuestos, pago de tasas por servicios administrativos y de multas por infracciones.

- En tercer lugar, facilita la cobranza de servicios públicos, así como envío y cobro de giros
- En cuarto lugar, da acceso financiero a Gobiernos subnacionales, Gobierno Central, financieras, empresas estatales, trabajadores del Estado y pensionistas de la ONP que perciben sus ingresos a través del Banco de la Nación.

2.1.3. Cobertura y aspectos resaltantes del Banco de la Nación

Finalizando el año 2021, el Banco de la Nación presenta la mayor cobertura a nivel nacional al brindar servicio en 1,224 distritos a nivel nacional de 1,854 distritos del Perú, con 892 de cajeros, 1,260 red de oficinas y 11,542 agentes multired a nivel nacional. Incluso cuenta con un Record Güines por contar con una agencia con la mayor altitud del mundo ubicada en Macusani, provincia de Carabaya, departamento de Puno, a 4,387 msnm.

2.1.4. Misión

La misión del BN se resume en su rol como administrador de los recursos del Estado y el de brindar servicios a los ciudadanos, a través del crecimiento de la cobertura a nivel nacional, impulsando la inclusión financiera.

2.1.5. Visión

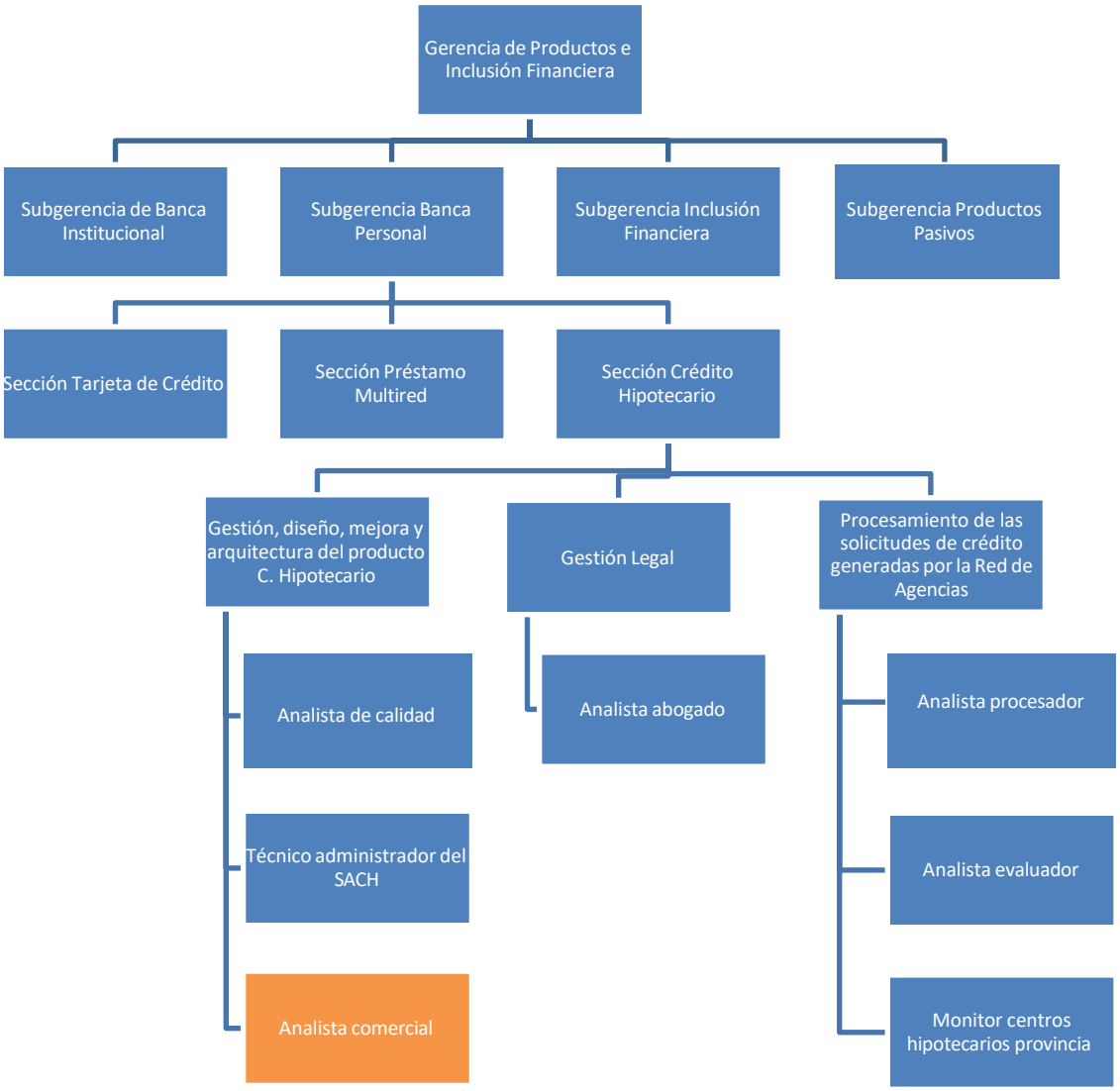
La visión del BN es de ser resaltado por permitir brindar soluciones financieras, para el gobierno peruano y para la ciudadanía, siempre de la mano de una gestión basada en los procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

2.1.6. Desempeño laboral

Cargo desempeñado: Analista de Créditos Hipotecarios - Comercial y de Estrategia

Mis labores las realizo en la Oficina Principal del BN, ubicada en la Av. Javier Prado Este 2499, en el distrito limeño de San Borja, en la Sección Crédito Hipotecario, la cual se ubica en el piso 20 junto con la Sección de Préstamos Multired y Sección Tarjeta de Crédito, que pertenece jerárquicamente a la Subgerencia de Banca Personal de la Gerencia de productos e Inclusión Financiera (GPIF) tal como se aprecia en la figura 3.

Figura 3. Organigrama de la GPIF



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Desempeño en la Sección Crédito Hipotecario

2.2.1. Funciones.

(a) Brindar servicios financieros y administración del producto a nivel nacional de acuerdo a la directiva y manual de procedimientos del BN, para de esta manera proporcionar un valor al cliente y rentabilidad al Banco.

(b) Establecer los lineamientos, condiciones y procedimientos generales para la precalificación, evaluación crediticia, procesamiento, aprobación, otorgamiento y cobranza de los créditos hipotecarios.

2.2.2. Público objetivo.

El crédito hipotecario otorgado por el BN está dirigido a personas naturales que cumplan los siguientes requisitos:

(a) Trabajadores del sector público (nombrados o contratados a plazo indeterminado con un año mínimo de antigüedad laboral) y pensionistas del Sector Público Nacional en Lima y provincias, que posean una cuenta de haberes en el BN.

(b) Contar con una edad entre 18 y 74 años con 6 meses de edad.

(c) El titular y/o cónyuge deben presentar una calificación Normal ante la Central de Riesgo de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Con clasificación de “Con Problemas Potenciales”, “Deficiente”, “Dudoso” o “Pérdida” serían descartados.

(d) Ingreso mínimo desde S/ 800.00 (ochocientos soles).

(e) El Titular no debe contar con más de cuatro (04) entidades ante la SBS, incluido el Banco de la Nación.

2.2.3. Modalidades de Crédito Hipotecario BN.

(a) Compra de bien terminado: Vivienda existente que cuenta con declaratoria de fábrica e independización inscritas en los Registros Públicos.

(b) Compra de bien futuro: Proyecto de vivienda que se encuentra en planos, en construcción o culminada pero que no se encuentra independizada y/o con declaratoria de fábrica en los Registros Públicos. Es decir, no cuenta con Ficha Registral o Partida Electrónica, por tanto, es un inmueble que no puede ser hipotecado. En tal efecto, la única garantía otorgada por la parte vendedora será la Carta Fianza hasta la inscripción registral del inmueble e inscripción de la hipoteca a favor del Banco de la Nación.

(c) Mejora, ampliación y/o remodelación: Es la ejecución de obras de infraestructura y mejoramiento de un inmueble, dicho debe estar inscrito en Registros Públicos a nombre del titular del crédito.

(d) Traslado de deuda hipotecaria: Constituye en la compra por parte del Banco de la Nación del cien por ciento de la deuda hipotecaria que mantiene el trabajador del Estado con otra institución financiera, dicho inmueble debe contar con hipoteca inscrita en Registros Públicos. No se comprará deudas hipotecarias de libre disponibilidad ni de fondos castrenses. Las deudas hipotecarias solo podrán ser compradas si pertenecen a una institución financiera que es supervisada por la SBS.

2.2.4. Alcance.

El producto Crédito Hipotecario del BN cuenta con diecisiete (17) Centros Hipotecarios agrupadas en siete (7) macro regiones en las principales ciudades del país y ciento treinta y dos (132) agencias a nivel nacional, de las cuales cincuenta y seis (56) agencias se encuentran en Lima y setenta y seis (76) en las provincias. Asimismo, tiene como objetivo social contribuir con la intermediación financiera, facilitando a los servidores públicos (trabajadores activos y pensionistas) acceso a una vivienda digna y de calidad.

1. Centro Hipotecario Lima
2. Centro Hipotecario Ayacucho
3. Centro Hipotecario Arequipa
4. Centro Hipotecario Huancayo
5. Centro Hipotecario Huánuco
6. Centro Hipotecario Cusco
7. Centro Hipotecario Chiclayo
8. Centro Hipotecario Cajamarca
9. Centro Hipotecario Chimbote
10. Centro Hipotecario Iquitos
11. Centro Hipotecario Tarapoto

12. Centro Hipotecario Pucallpa

13. Centro Hipotecario Trujillo

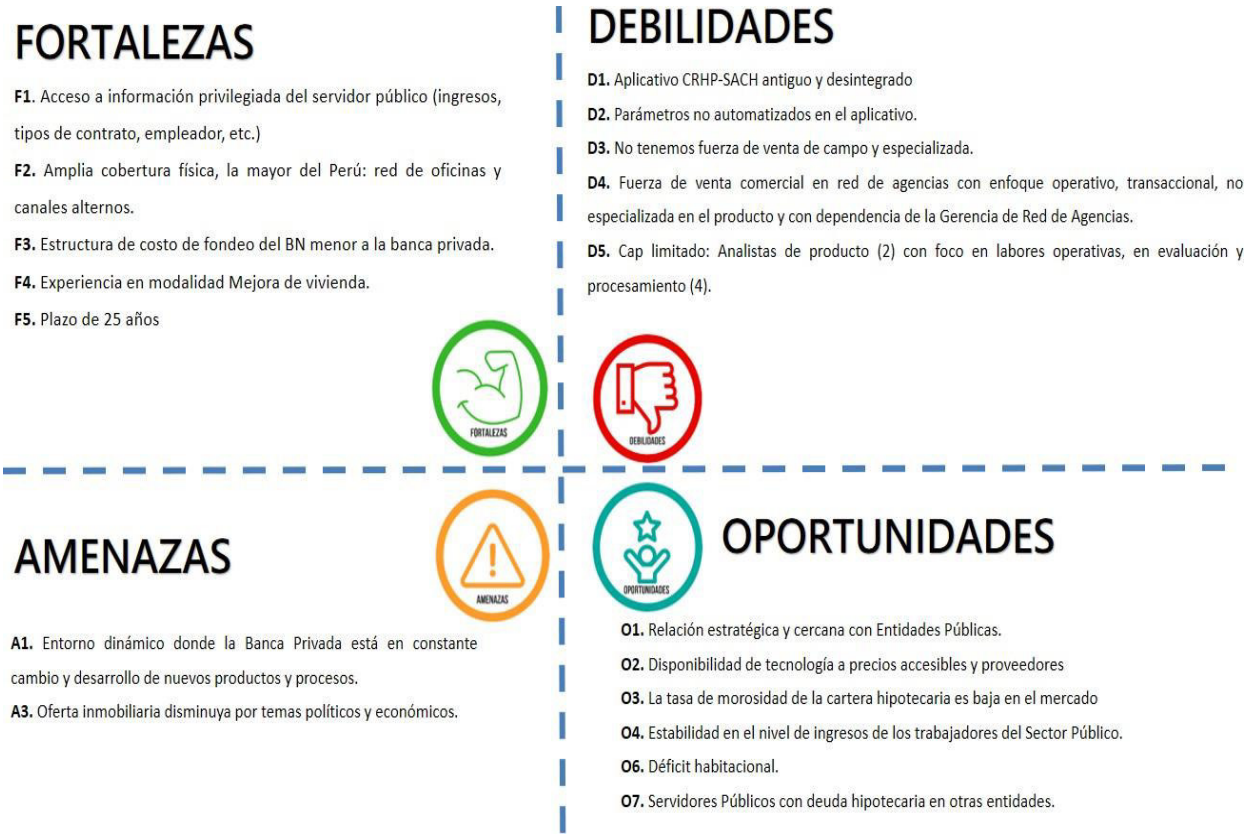
14. Centro Hipotecario Piura

15. Centro Hipotecario Ica

16. Centro Hipotecario Tumbes

17. Centro Hipotecario Tacna

Figura 4. FODA

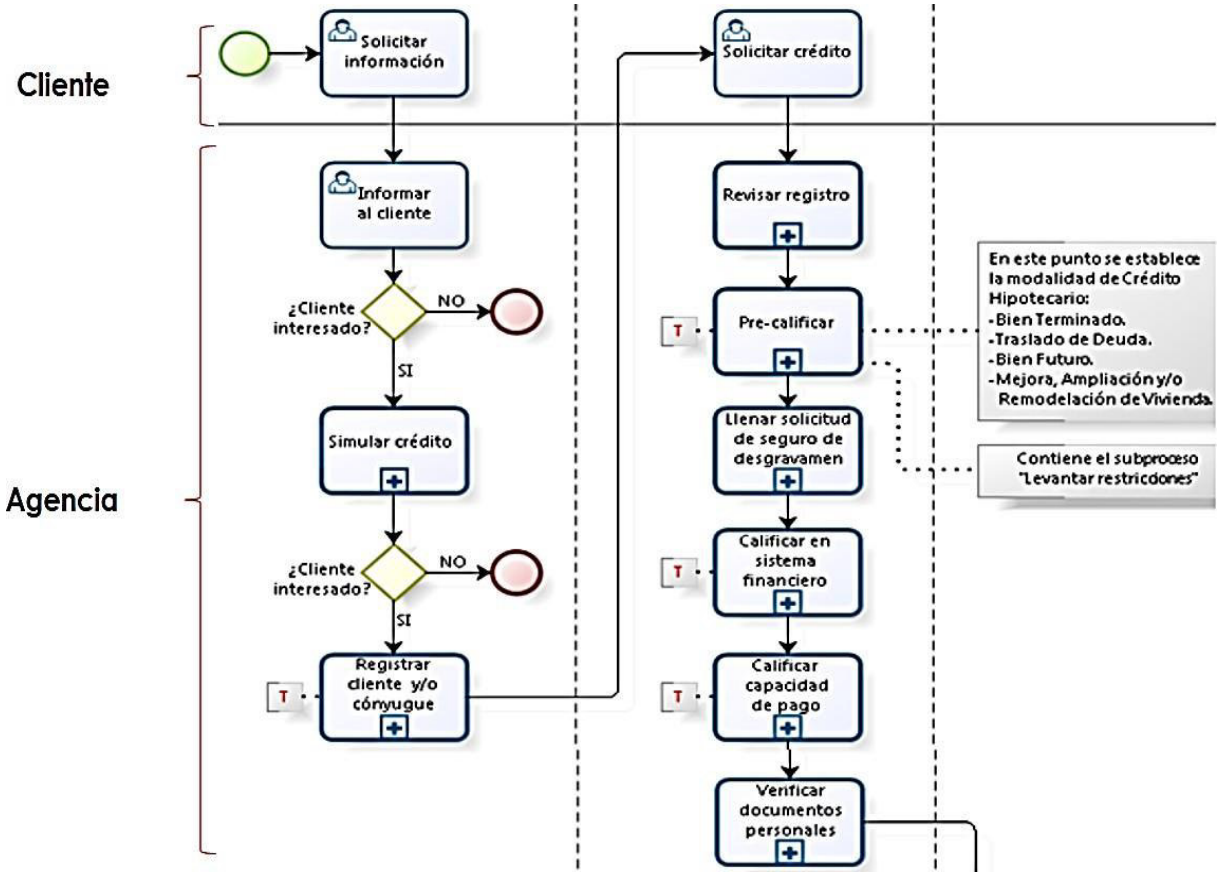


Fuente: Sección Crédito Hipotecario, Banco de la Nación.

2.2.5. Flujo del otorgamiento del crédito hipotecario BN.

(a) Simulación y Precalificación

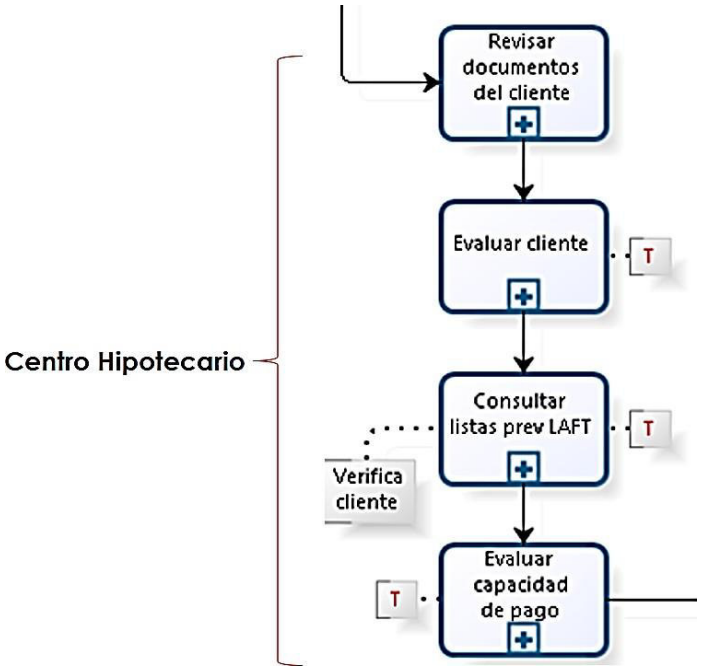
Figura 5. Simulación y Precalificación



Fuente: Elaboración propia.

(b) Evaluación crediticia

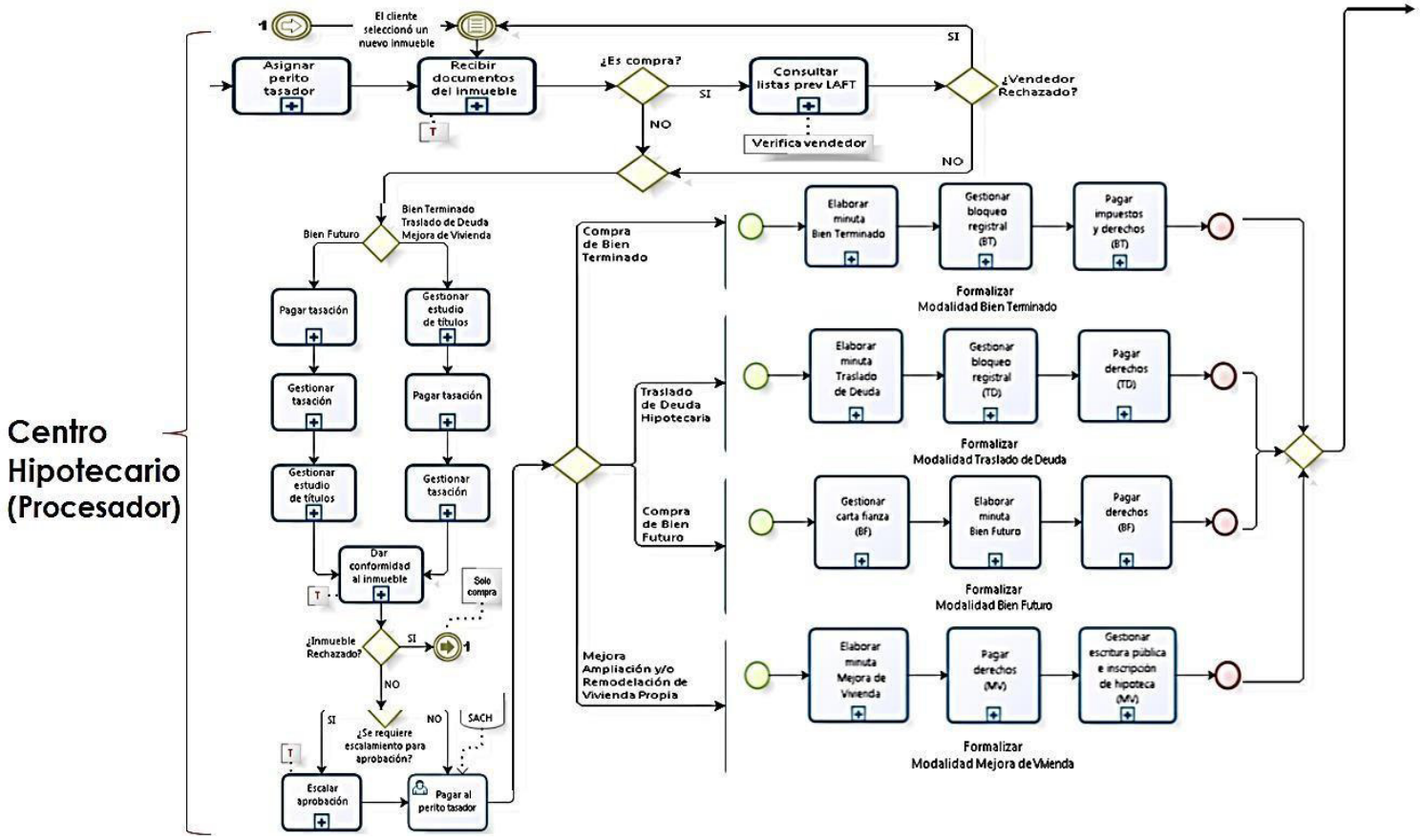
Figura 6. Evaluación crediticia



Fuente: Elaboración propia

(c) Evaluación y conformidad del inmueble

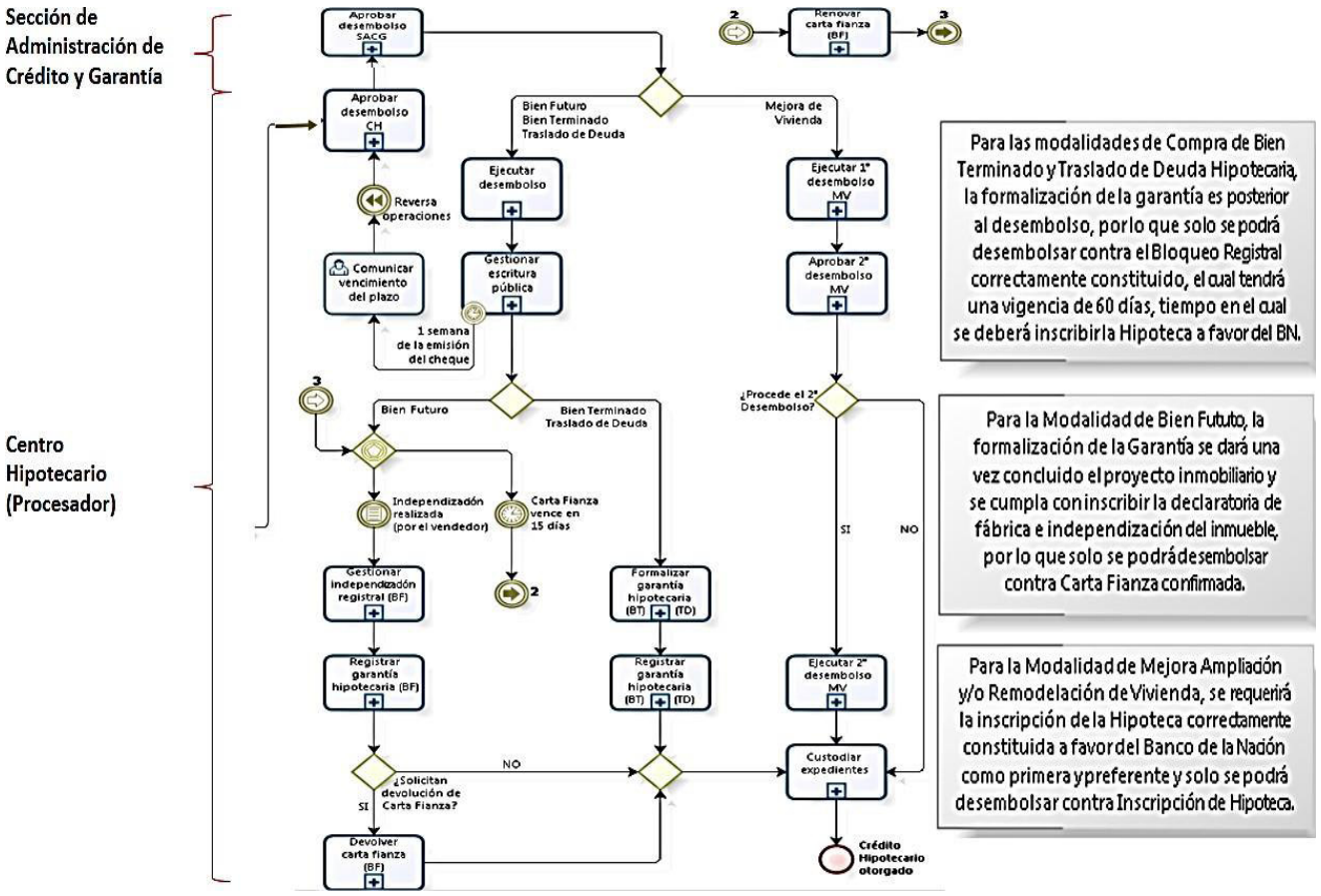
Figura 7. Evaluación y conformidad del inmueble



Fuente: Elaboración propia.

(d) Formalización y desembolso del crédito

Figura 8. Formalización y desembolso del crédito



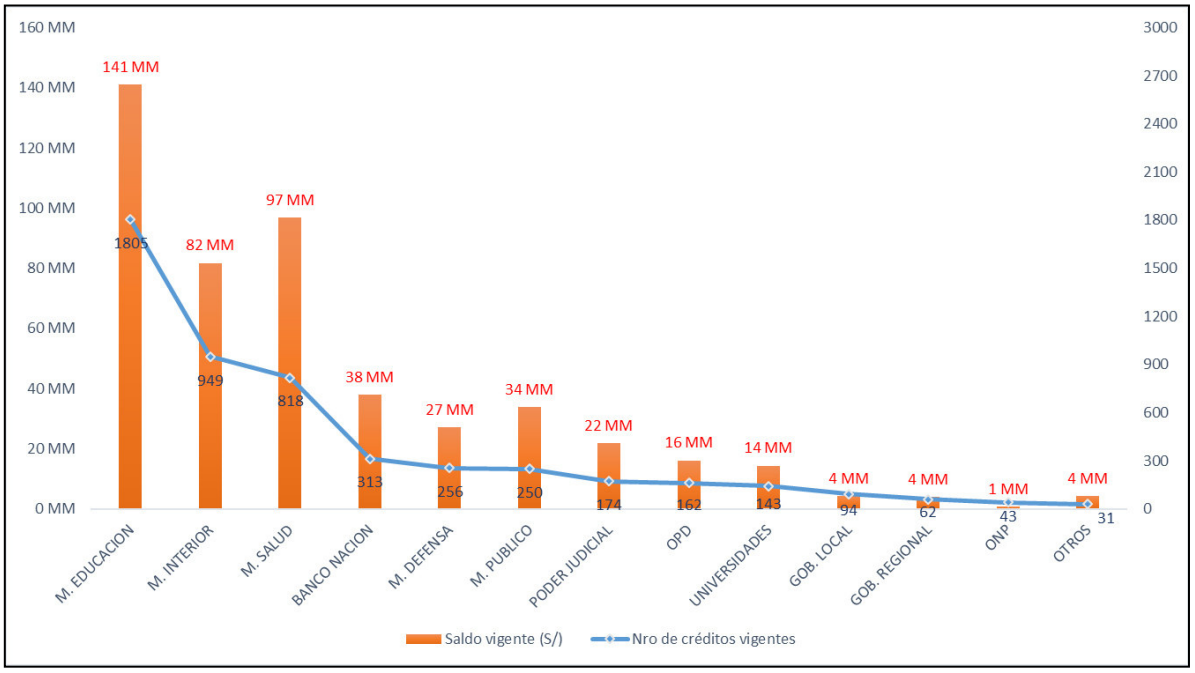
Fuente: Elaboración propia.

2.2.6. Composición de la cartera de crédito hipotecario BN

Al 31 de octubre de 2022, el número de créditos hipotecarios del BN vigentes asciende a 5,100 operaciones con un saldo vigente total de S/ 484.34 millones. Los

principales sectores cuyo personal ha obtenido un crédito hipotecario del BN son el Ministerio de Educación, Ministerio del Interior, Ministerio de Salud, trabajadores del BN y Ministerio de Defensa (Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea) tal como se detalla a continuación:

Figura 9. Distribución de la cartera hipotecaria BN por sectores



Nota. Organizaciones Públicas Descentralizada (OPD): son aquellas instituciones públicas pertenecientes a diferentes sectores que realizan funciones autónomas dentro del marco de la ley, por ejemplo: INEI, INPE, INDECI, SENASA, etc. Otros: incluye el Ministerio de Cultura, empresas públicas, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Agricultura y Despacho Presidencial.

Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

Al 31 de octubre de 2022, los principales plazos a los cuales se han otorgado los créditos hipotecarios de la cartera vigente son de 120 y 240 meses, tal como se detalla a continuación:

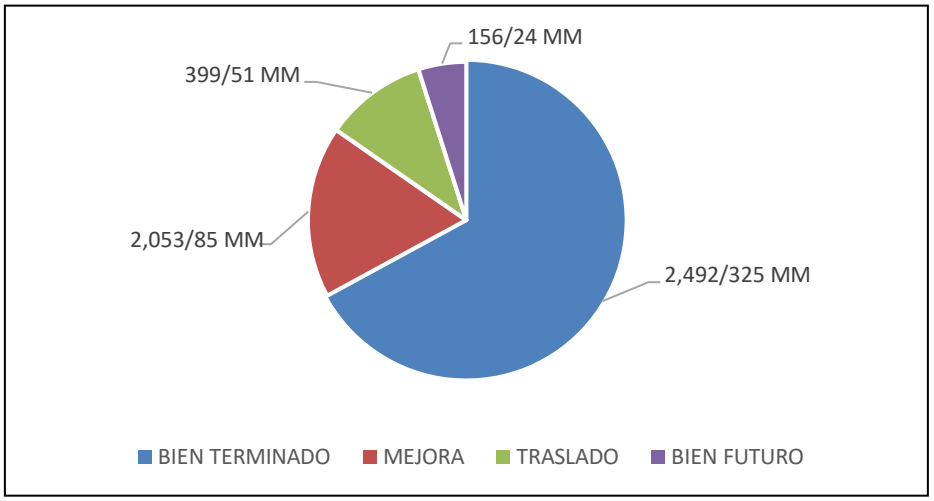
Tabla 1. Distribución de la cartera hipotecaria BN según plazo de desembolso

Plazo	Nro. de créditos vigentes	Participación de créditos vigentes (%)	Monto desembolsado (S/)
120	2,253	44.2%	170,610,857
240	1,056	20.7%	161,649,500
300	814	16.0%	141,093,989
180	608	11.9%	90,023,796
60	81	1.6%	8,234,178
96	51	1.0%	4,077,890
OTROS	237	4.7%	31,496,257
Total	**5,100**	**100.0%**	**607,186,468**

Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

Al 31 de octubre de 2022, las principales modalidades de las cuales se han otorgado los créditos hipotecarios son "Bien Terminado" y "Mejora", tal como se detalla a continuación:

Figura 10. Cartera hipotecaria BN según modalidad (número y saldo vigente)



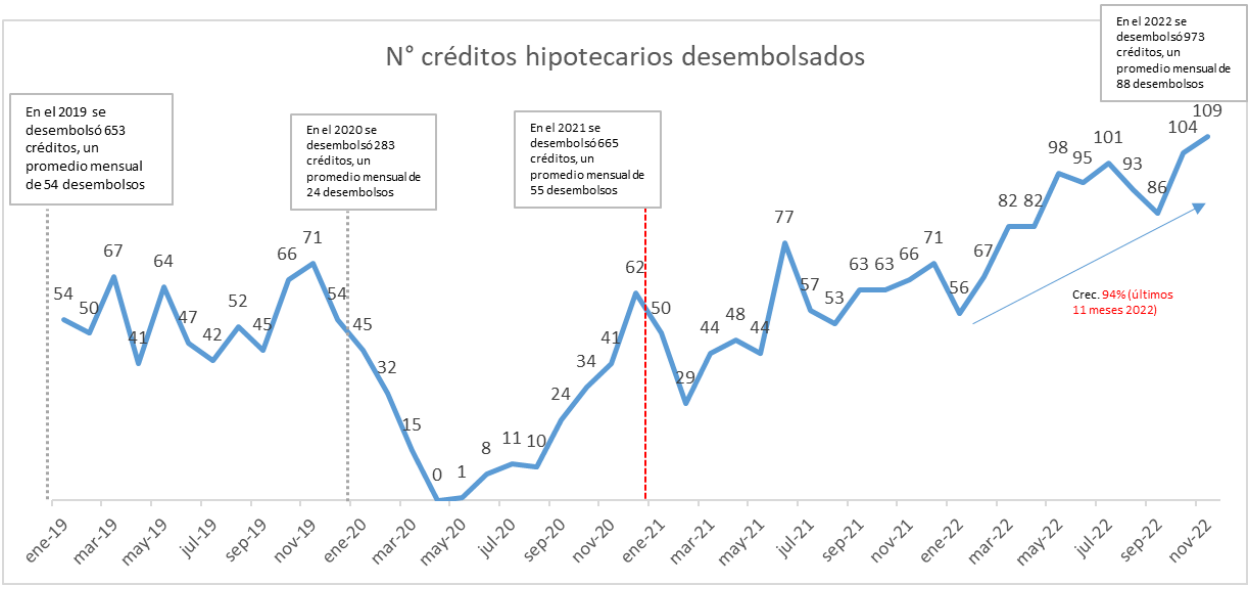
Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

En la figura 10 se muestra que el mayor número de operaciones se realizaron para la modalidad Compra de Bien Terminado con 2,492 de créditos vigentes equivalente a un saldo de 325 millones, en segundo lugar, tenemos a la modalidad Mejora, Ampliación y Remodelación de vivienda con 2,053 créditos vigentes con un saldo de 85 millones, en tercer lugar, esta modalidad Traslado de Deuda Hipotecaria con 399 créditos vigentes y 52 millones en saldo, y por último tenemos a la modalidad Compra de Bien Futuro con 156 créditos vigentes y 24 millones en saldo al cierre de octubre 2022.

2.2.7. Evolución de las colocaciones y saldos de crédito hipotecario BN

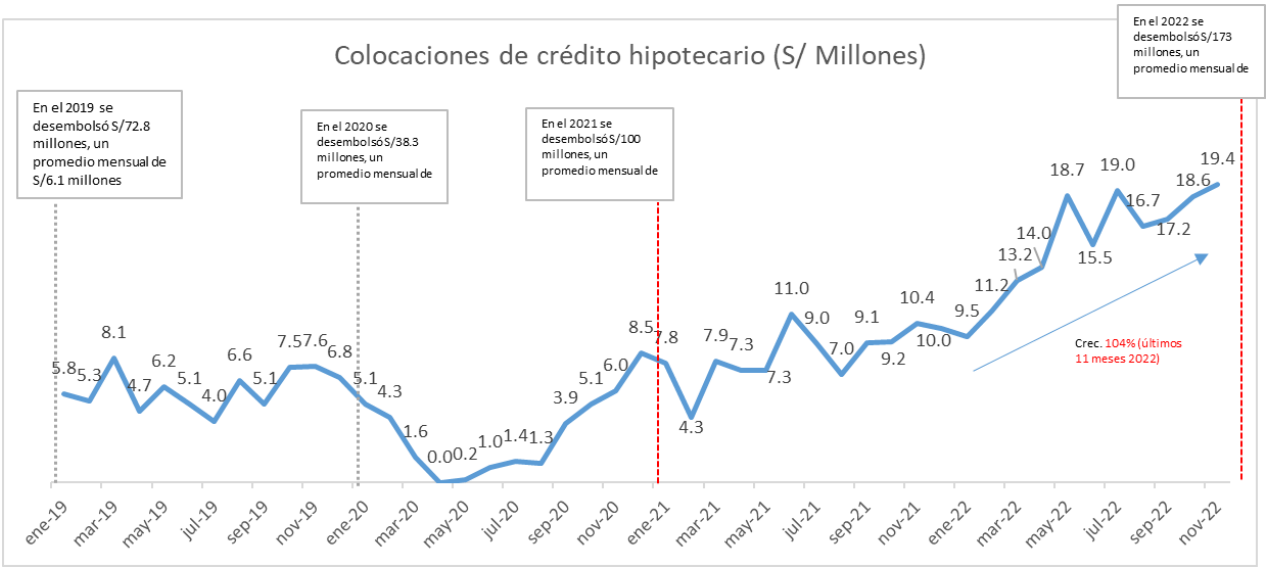
En el año 2019 las colocaciones de crédito hipotecario del BN era de 54 créditos mensuales con un promedio de desembolso de S/ 6.1 millones, en el año 2020 el promedio mensual de colocaciones se redujo a 24 créditos con un promedio de desembolso de S/ 3.2 millones; esto representó una tasa negativa de crecimiento del -56.7% en las colocaciones mensuales y un -47.4% en el promedio de desembolso. Para el año 2021 el promedio mensual de colocaciones se elevó a 55 créditos con un promedio de desembolso de S/ 8.4 millones y de enero a octubre de 2022 el promedio mensual de colocaciones se elevó a 88 créditos con un promedio de desembolso de S/ 15.7 millones, esto representa una tasa de crecimiento del 60% en las colocaciones mensuales y un 88% de crecimiento en el promedio mensual de desembolso respecto al 2021.

Figura 11. Evolución de las colocaciones de crédito hipotecario (ene 2019 – oct 2022)



Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

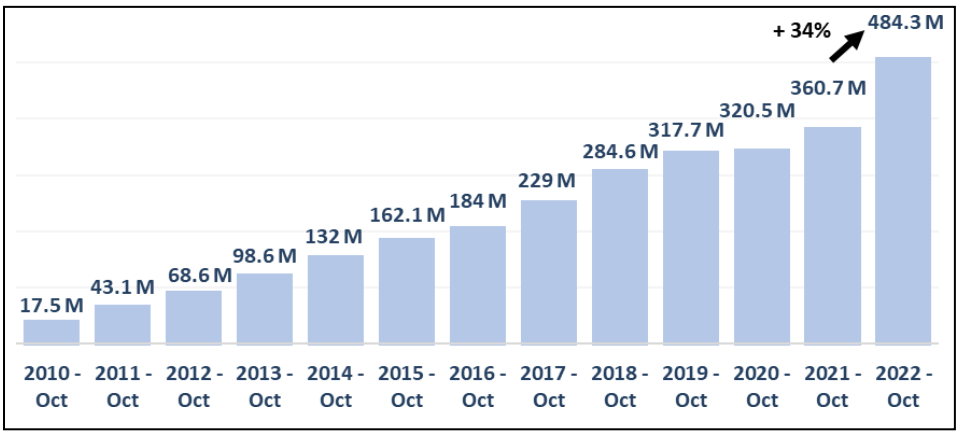
Figura 12. Evolución de las colocaciones de crédito hipotecario (ene 2019 – oct 2022)



Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

Desde el inicio del otorgamiento de Créditos Hipotecarios en el 2009, hasta octubre 2022, los saldos de estas operaciones han mostrado una tendencia positiva. Para el periodo de oct. 2020 a oct. 2021 el saldo creció un 13% y, actualmente, en lo que va de oct. 2021 a oct. 2022 el saldo ha crecido en un 34%, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 13. Evolución de saldos de la cartera de crédito hipotecario (oct 2009 – oct 2022)



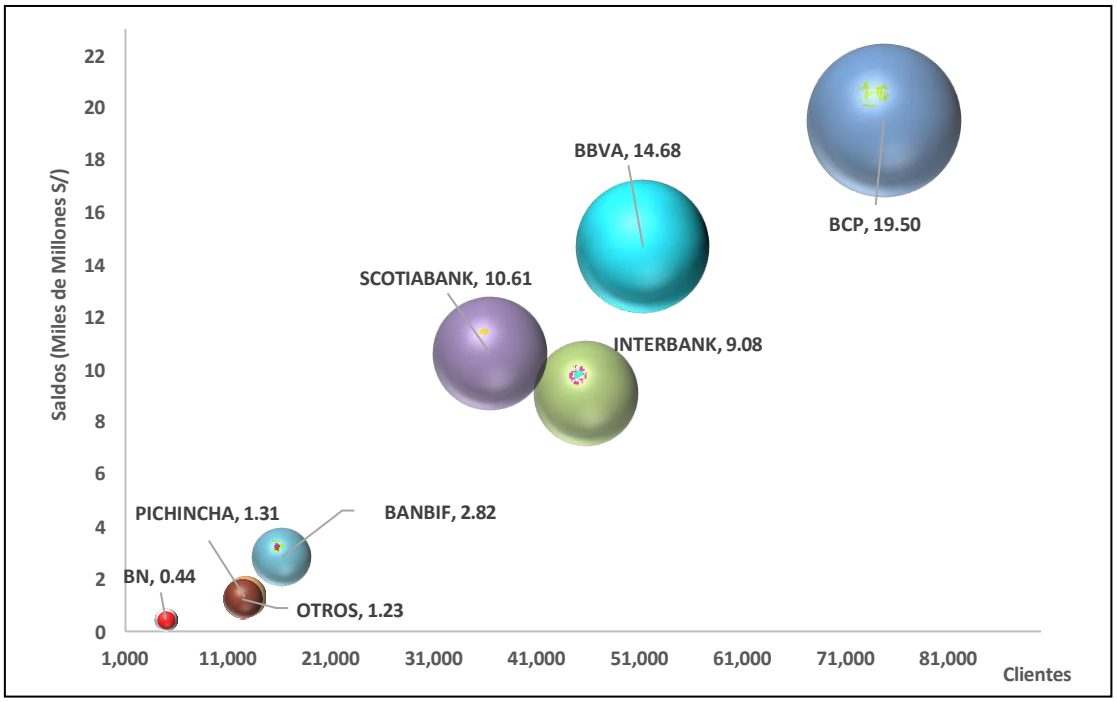
Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

2.2.8. Análisis del mercado

El mercado de créditos hipotecarios en la banca múltiple al 31 de julio del 2022 cuenta con una cartera de 254,300 clientes con un saldo de S/ 59.7 mil millones, lo que representa un desembolso promedio de S/ 234,000. Siendo la institución financiera mejor posicionada el Banco de Crédito del Perú con el S/ 19.5 mil millones de saldo, seguida por el BBVA Continental con S/ 14.7 mil millones y en tercer lugar Scotiabank con S/ 10.6 mil millones.

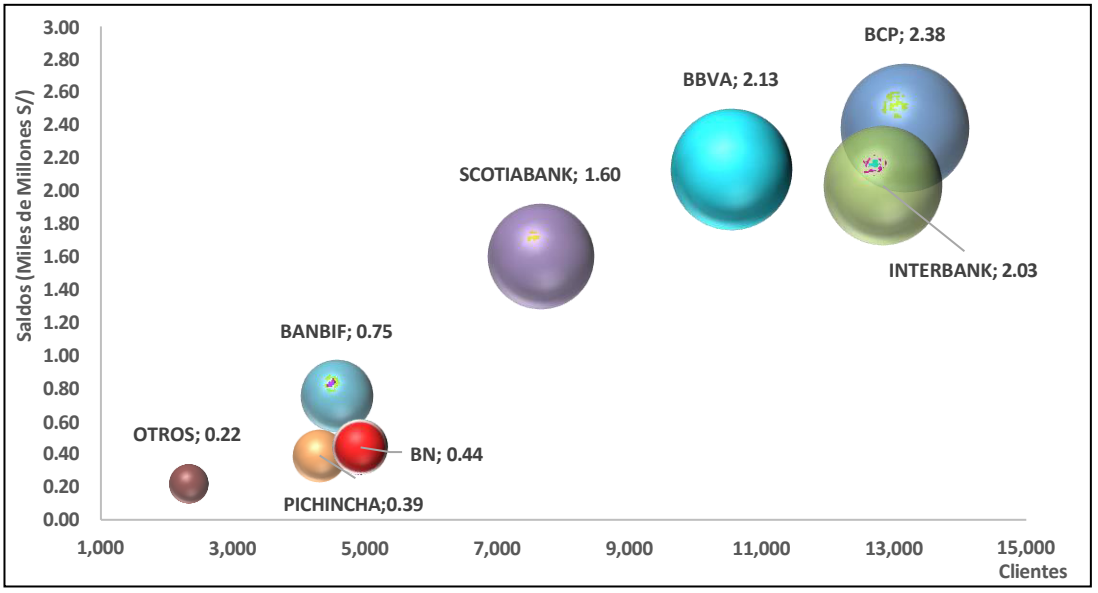
El mercado hipotecario de servidores públicos al 31 de julio del 2022 cuenta con una cartera de 60,000 clientes con un saldo de S/9.9 mil millones, lo que representa un desembolso promedio de S/ 165,000 soles manteniendo el mismo orden de liderazgo mencionado anteriormente. Siendo el saldo del Banco de la Nación de S/ 440 Millones otorgados solo a servidores públicos que cobran sus salarios a través del Banco de la Nación, ubicándose de esta manera en el sexto puesto. El saldo de cartera de los servidores públicos representa el 17% del saldo total de la banca múltiple.

Figura 14. **Mercado hipotecario total**



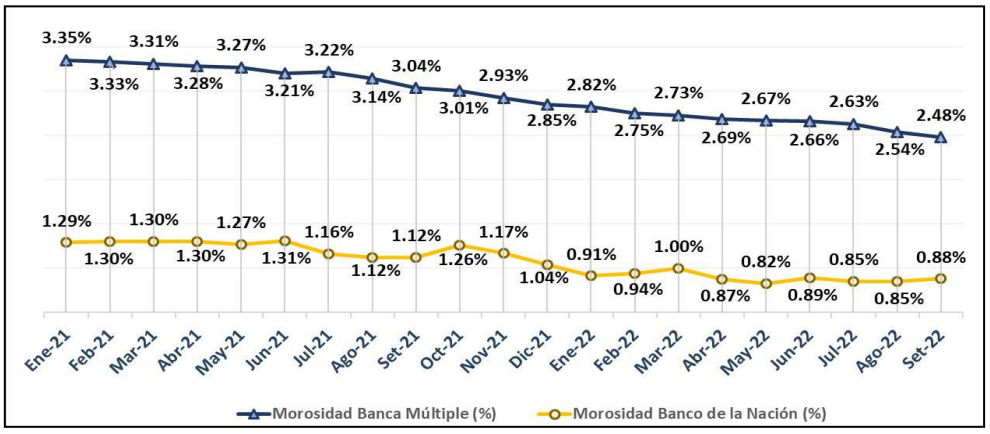
Fuente: Registro Consolidado de Créditos de la SBS al 31.07.2022. Elaboración propia.

Figura 15. **Mercado hipotecario de servidores públicos**



Fuente: Registro Consolidado de Créditos de la SBS al 31.07.2022. Elaboración propia.

Figura 16. Tasa de morosidad BN vs Banca Múltiple



Fuente: Página Web SBS (Ratios de Morosidad) y Reportes de la Gerencia de Tecnologías de Información.

Tabla 2. Benchmarking del Banco de la Nación vs. Banca Múltiple (principales bancos)

	Banco de Crédito del Perú	Interbank	BBVA Continental	Banco de la Nación
REQUISITOS	- Mayor de 18 años - Ingreso bruto mínimo de S/ 1,500 - Presentar sustento de sus ingresos según el tipo de renta que perciba	- Mayor de 18 años - Ingreso bruto mínimo de S/ 1,000 - Presentar sustento de sus ingresos según el tipo de renta que perciba - Tener al menos 6 meses de antigüedad laboral	- Mayor de 18 años - Ingreso bruto mínimo de S/ 1,500 - Presentar sustento de sus ingresos según el tipo de renta que perciba - Tener no menos de 1año de antigüedad laboral	- Mayor de 18 años - Trabajador del sector público nombrado o pensionista - Ingreso neto mínimo es de S/ 800 - Tener al menos 1 año de antigüedad laboral - Debe contar con una cuenta de haberes en el BN
MONTO FINANCIAMIENTO	Desde S/ 32,000 hasta el 90% del valor del inmueble	Hasta el 90% del valor del inmueble	Desde S/ 15,000 hasta el 90% del valor del inmueble	Desde S/ 15,000 hasta el 90% del valor del inmueble
PLAZO	De 48 a 300 meses	Hasta 360 meses	De 6 a 300 meses	Hasta los 300 meses
MODALIDADES	- Compra de Bien Terminado - Compra de Bien Futuro - Compra de Terreno - Ampliación o remodelación de vivienda propia	- Compra de Bien Terminado - Compra de Bien Futuro - Compra de Terreno - Ampliación o remodelación de vivienda propia	- Compra de Bien Terminado - Compra de Bien Futuro - Compra de Terreno - Ampliación o remodelación de vivienda propia	- Compra de Bien Terminado - Compra de Bien Futuro - Traslado de Deuda Hipotecaria - Mejora, Ampliación o Remodelación de vivienda propia
BENEFICIOS	- Prepagos gratis e ilimitados - Destina el 25% de su AFP para la cuota inicial del crédito hipotecario - Puede gestionar su crédito hipotecario sin necesidad de ir a una agencia, un personal del banco irá directamente al domicilio o centro laboral del cliente - Puede endosar su seguro - Periodo de gracia de hasta 180 días	- Prepagos gratis e ilimitados - Sustentación de ingresos depositando de forma mensual con una Cuenta Ahorro Casa - Suma el ingreso del titular con la persona que elija - Destina el 25% de su AFP para la cuota inicial del crédito hipotecario - Puede endosar su seguro - Periodo de gracia de hasta 180 días	- El cliente puede dejar de pagar una cuota después de cancelar la cuota nro 13 y la puede solicitar cada 6 meses, hasta ocho veces durante el tiempo de permanencia en el crédito, este beneficio se llama Cuota Comodín. - Puede endosar su seguro - Periodo de gracia de hasta 180 días	- Prepagos gratis e ilimitados (el cliente decide si desea disminuir cuota y mantener plazo o viceversa) - Destina el 25% de su AFP para la cuota inicial del crédito hipotecario o amortización. - Puede endosar su seguro - Periodo de gracia de hasta 180 días
GASTOS	Tasación del inmueble y los gastos notariales (gasto aprox. 890 sujeto a tarifario de cada Notaría) y los gastos registrales (sujeto al tarifario de SUNARP)	Tasación del inmueble 290 y los gastos notariales (sujeto a tarifario de cada Notaría) y los gastos registrales (sujeto al tarifario de SUNARP)	Tasación del inmueble 265 y los gastos notariales (sujeto a tarifario de cada Notaría) y los gastos registrales (sujeto al tarifario de SUNARP)	Tasación del inmueble 240 y los gastos notariales (sujeto a tarifario de cada Notaría) y los gastos registrales (sujeto al tarifario de SUNARP)
TASAS	- TEA máxima 13.90% - TEA mínima 10%	- TEA máxima 14.99% - TEA mínima 7.5%	- TEA máxima 17.5% - TEA mínima 11.9%	- TEA máxima 7.25% - TEA mínima 5.99%
SEGURO INMUEBLE	Pacífico Seguros Para vivienda: 0.021%	Interseguro Para vivienda: 0.025%	Rímac Tasa mensual de 0.021% para casa y 0.018% mensual para departamentos	La Positiva Hasta 20 años una tasa mensual de 0.0176% y hasta 25 años una tasa mensual de 0.0192%
SEGURO DESGRAVAMEN	- Pacífico Seguros Individual: 0.03% Mancomunado: 0.057% - Edad máxima de permanencia en el crédito menos de 76 años	- Interseguro Individual: 0.028%, Mancomunado: 0.052%, - Edad máxima de permanencia en el crédito menos de 76 años	- Rímac Individual<70: 0.0280% Mancomunado< 70:0.0520% Individual>=70: 0.0550% Mancomunado>= 70: 0.1000%	- La Positiva - Hasta 20 años una tasa mensual individual de 0.0375% y mancomunado 0.0712% - Hasta 25 años una tasa mensual individual de 0.0412% y mancomunado 0.0784% - Edad máxima de permanencia en el crédito menos de 81 años

Fuente: Tasas y tarifas del BCP, Interbank, BBVA Continental y Banco de la Nación.

2.2.9. Principales actividades profesionales.

(a) Diseño, desarrollo y ejecución de estrategias comerciales de créditos hipotecarios.

Descripción de la actividad:

- Gestionar campañas de promoción del producto haciendo presencia de marca del BN en las principales unidades ejecutoras a través de conferencias en auditorios como el de la Contraloría General de la República, el Ministerio de Educación, instalaciones de las Fuerzas Armadas y policiales, hospitales, etc.
- Coordinar la participación del producto en ferias inmobiliarias.
- Gestionar la apertura de nuevos Centros Hipotecarios.
- Coordinar la ampliación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) para el producto.
- Propuestas de mejoramiento para la captación de nuevos clientes.

(b) Brindar soporte, capacitación operativa y comercial en el proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios en todas las modalidades a través del manejo del Sistema de Administración de Créditos Hipotecarios (SACH) a la Red de Agencias a nivel nacional.

Descripción de la actividad: A nivel nacional se cuenta con 132 agencias del BN para el registro de solicitudes de créditos hipotecarios y semestralmente (o cuando se requiera) se debe realizar capacitaciones al personal de agencia para mantenerlos actualizados sobre las campañas, nuevas modificaciones del aplicativo SACH, correcto llenado de formularios y requisitos a presentar por los clientes. Los gestores comerciales en estas agencias son los que realizan la pre calificación del titular del crédito y su cónyuge (si fuera el caso); sin embargo, debido a la rotación de los gestores por vacaciones o viajes de comisión, los que reemplazan al personal muchas veces toman un tiempo en poder capacitarse en el registro y evaluación crediticia del cliente por el aplicativo SACH. En este caso, mi función es brindarles soporte

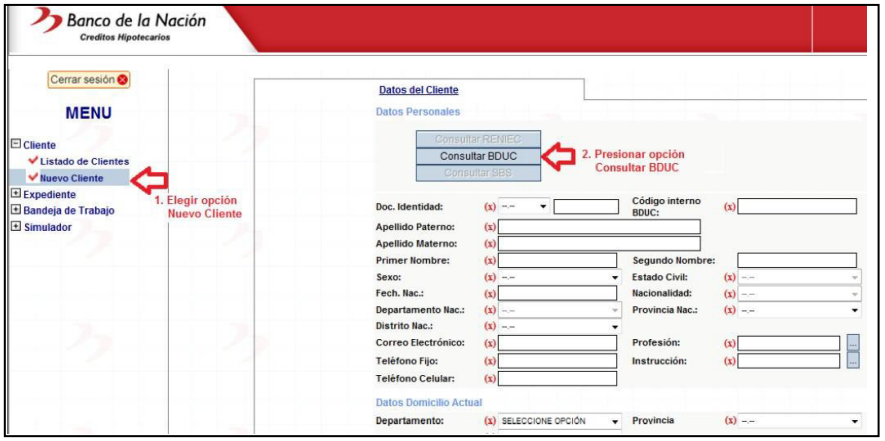
operativo para la correcta evaluación del cliente con los parámetros crediticios establecidos en la directiva y manual de procedimientos de crédito hipotecario y en la parte comercial apoyo a los gestores brindándoles la información actualizada sobre el tarifario y proceso de otorgamiento del crédito. La comunicación generalmente es por llamada telefónica recibiendo aproximadamente 2 llamadas al día con un tiempo promedio de atención de 15 minutos o si el caso lo amerita una capacitación personalizada.

Figura 17. Aplicativo CRHP-SACH



Fuente: Sección Crédito Hipotecario - Banco de la Nación

Figura 18. Primer paso: registro de expediente en el aplicativo SACH

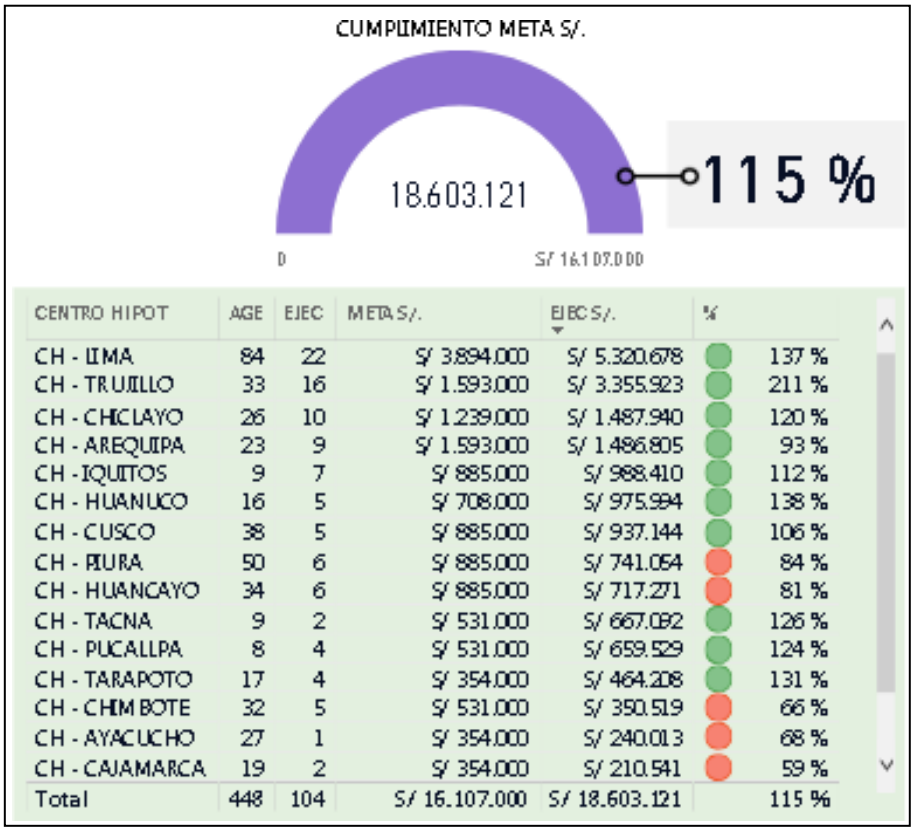


Fuente: Sección Crédito Hipotecario - Banco de la Nación

(c) Analizar la cartera del producto de créditos hipotecarios, para de esta manera mantener información actualizada para la Jefatura y Alta Dirección.

Descripción de la actividad: Para la apliación de decisiones estratégicas realizo la labor de reportería sobre la cartera del producto (stock), así como reportes de la colocación diaria (flujo) o según lo que la Jefatura requiera, tal como se muestra en la figura 14, 15 y 16.

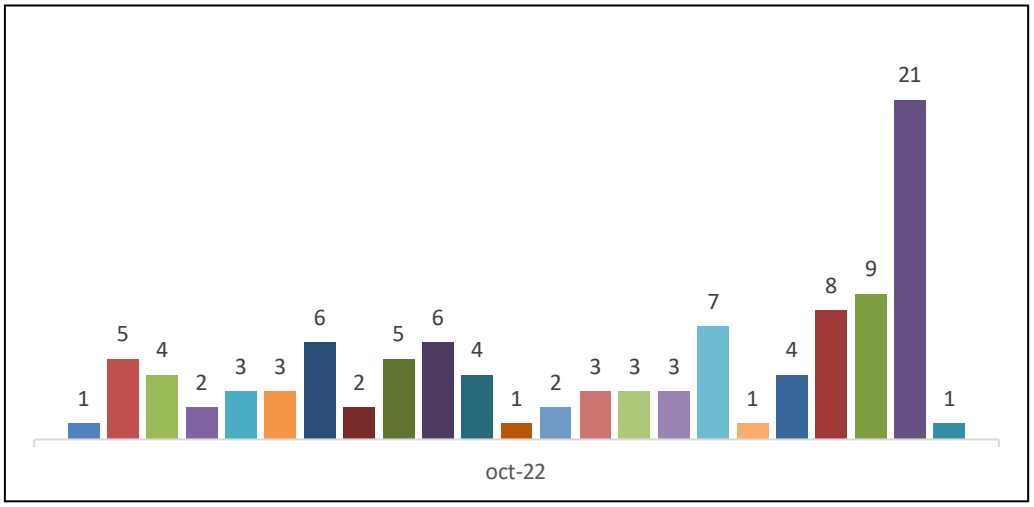
Figura 19. Colocaciones de por centro hipotecario del BN, cierre de octubre 2022



CENTRO HIPOT	AGE	EJEC	META S/.	EJEC S/.	%
CH - LIMA	84	22	S/ 3.894.000	S/ 5.320.678	137 %
CH - TRUJILLO	33	16	S/ 1.593.000	S/ 3.355.923	211 %
CH - CHICLAYO	26	10	S/ 1.239.000	S/ 1.487.940	120 %
CH - AREQUIPA	23	9	S/ 1.593.000	S/ 1.486.805	93 %
CH - IQUITOS	9	7	S/ 885.000	S/ 968.410	112 %
CH - HUANUCO	16	5	S/ 708.000	S/ 975.994	138 %
CH - CUSCO	38	5	S/ 885.000	S/ 937.144	106 %
CH - PIURA	50	6	S/ 885.000	S/ 741.064	84 %
CH - HUANCAYO	34	6	S/ 885.000	S/ 717.271	81 %
CH - TACNA	9	2	S/ 531.000	S/ 667.092	126 %
CH - PUCALLPA	8	4	S/ 531.000	S/ 659.529	124 %
CH - TARAPOTO	17	4	S/ 354.000	S/ 464.208	131 %
CH - CHIMBOTE	32	5	S/ 531.000	S/ 350.519	66 %
CH - AYACUCHO	27	1	S/ 354.000	S/ 240.013	68 %
CH - CAJAMARCA	19	2	S/ 354.000	S/ 210.541	59 %
Total	448	104	S/ 16.107.000	S/ 18.603.121	115 %

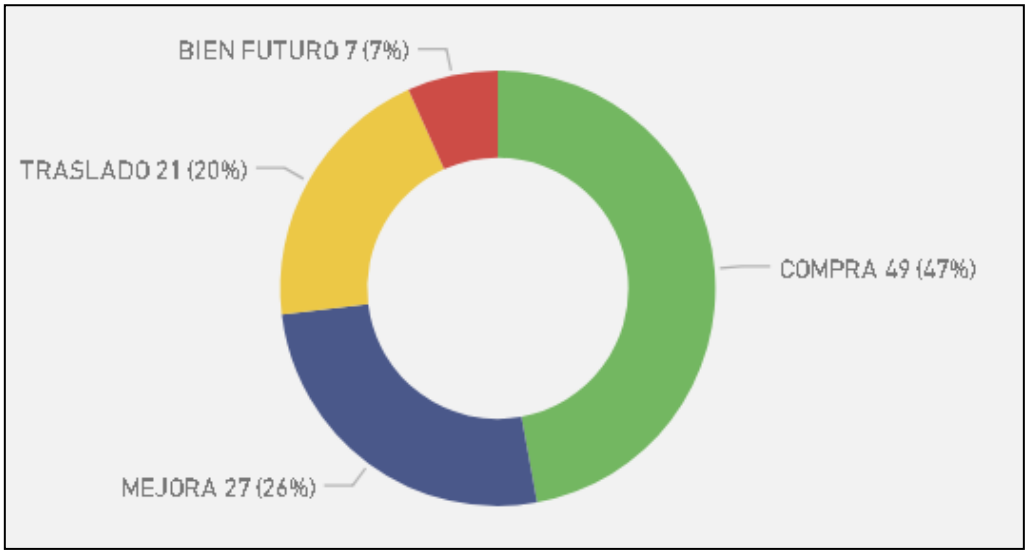
Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

Figura 20. **Colocaciones diarias de crédito hipotecario del BN, octubre 2022**



Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

Figura 21. **Colocaciones por modalidad de crédito hipotecario del BN, octubre 2022**



Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

(d) Seguimiento a la correcta aplicación de tarifarios y campañas vigentes previamente aprobadas por la Gerencia de Finanzas y Tesorería.

Descripción de la actividad: Dentro de la gestión comercial se encuentra el de mantener actualizada la información sobre la vigencia de tarifarios y campañas. Por ejemplo: a través de la página web del Banco de la Nación se puso en conocimiento a los clientes sobre la campaña para la reprogramación de créditos hipotecarios en época de la Emergencia Sanitaria mediante Resolución N° 1870. Asimismo, respecto a las campañas como la tasa preferencial del 5.5% para trabajadores de primera línea, previa autorización de las Gerencias respectivas, se puso en marcha a partir de la modificación del tarifario en la página Web del BN y el aplicativo SACH. Actualmente, nuestra tasa más baja del tarifario es de 5.99% que entró en vigencia el 01 de octubre de 2022.

Figura 22. Publicidad del Banco de la Nación sobre la reprogramación de deuda



COMUNICADO
Nuevas facilidades de pago a través de reprogramación de deuda

Si debido al Estado de Emergencia usted presenta dificultades para el pago de sus créditos en el Banco de la Nación, ponemos a su disposición la posibilidad de reprogramar su Préstamo Multired, Tarjeta de Crédito y/o Crédito Hipotecario.*

Para acceder a esta facilidad deberá cumplir los siguientes requisitos:

Para el caso de Préstamo Multired y Crédito Hipotecario

- Deberá haber pagado el 5% de su crédito vigente. En Crédito Hipotecario, deberá haber pagado el 2.5% del saldo de su crédito vigente.
- A la fecha de su solicitud de reprogramación debe encontrarse con calificación crediticia "Normal" en el Banco de la Nación.
- Si su crédito cuenta con un Aval, la reprogramación se encuentra sujeta a evaluación previa de acuerdo a las condiciones del contrato suscrito.

La Reprogramación tendrá las siguientes características:

- Se otorgará 03 meses de periodo de gracia con capitalización de intereses y gastos.
- Adicionalmente a la primera reprogramación realizada, usted también podrá solicitar una nueva reprogramación de hasta 12 meses adicionales (incluyendo el periodo de gracia). Esta solicitud se encuentra sujeta a coberturas de monto y edad máxima de seguro de desgravamen, según el contrato de crédito y de seguro suscritos por usted.
- El monto de la prima del seguro de desgravamen será el que se encuentre vigente y publicado en el Tarifario del Banco.

Fuente: Banco de la Nación (2021, 31 de agosto).

https://www.bn.com.pe/noticias/2021/31082021-comunicado-reprogramacion-deuda.html

Tabla 3. Tarifario crédito hipotecario del BN

PRODUCTO	CRÉDITO HIPOTECARIO COMPRA / BIEN FUTURO / TRASLADO DE DEUDA (a)						CREDITO HIPOTECARIO MEJORA / AMPLIACIÓN O REMODELACIÓN (a)			
Condiciones del Producto	Tasa de Interés (e.a)						Condiciones del Producto	Tasa de Interés (e.a)		
	Hasta 05 Años	Hasta 10 Años	Hasta 15 Años	Hasta 20 Años	Hasta 25 Años	Vigencia		Hasta 05 Años	Hasta 10 Años	Vigencia
TASA DE INTERES							TASA DE INTERÉS			
COMPRA / BIEN FUTURO / COMPRA DE TERRENO							MODALIDAD FIJA			
Modalidad Fija							1.1. Hasta S/ 150,000	6.45%	6.65%	30-06-2020
1.1. Hasta S/149,999.99	6.45%	6.65%	6.85%	7.05%	7.25%	30-06-2020				
1.2. Desde S/ 150,000 a más	6.25%	6.35%	6.55%	6.75%	6.95%	30-06-2020				
TRASLADO DE DEUDA							TASA DE INTERÉS POR INCUMPLIMIENTO DE CONTRATO (k)			
Modalidad Fija										
1.1. Hasta S/149,999.99	5.99%	5.99%	5.99%	5.99%	5.99%	19-07-2022	MODALIDAD FIJA	15.00%	19.00%	17-03-2014
1.2. Desde S/ 150,000 a más	5.99%	5.99%	5.99%	5.99%	5.99%	19-07-2022				

Fuente: Banco de la Nación (2022, 19 de julio). https://www.bn.com.pe/tasas-comisiones/tasas-credito-hipotecario.pdf

(e) Ejecución y seguimiento al cumplimiento de metas, pago de incentivos comerciales, contact center, dar soporte a las consultas de clientes externos mediante medios como: correo electrónico, WhatsApp, consultas enviadas a través de la página Web del Banco de la Nación, cartas, etc.

Descripción de la actividad: Mi labor consiste en realizar una retroalimentación sobre el desempeño de las agencias y esto se plasma con el cumplimiento de las metas establecidas y el pago de los incentivos comerciales.

Figura 23. Meta bimestral por centro hipotecario, setiembre-octubre 2022

Semáforo de Créditos Hipotecarios Del 01/09/2022 al 31/10/2022							
Centro Hipotecario	Meta setiembre-octubre 2022		Venta setiembre-octubre 2022		Cumplimiento setiembre-octubre 2022		
	Número	Importe (S/)	Número	Importe (S/)	%Número	% Importe	Premio S/ (Tope 1,000)
CH - AREQUIPA	18	3,166,341.00	16	3,113,455.09	88.89%	98%	0.00
CH - AYACUCHO	4	703,631.33	7	764,013.00	175.00%	109%	229.20
CH - CAJAMARCA	4	703,631.33	6	909,660.61	150.00%	129%	454.83
CH - CHICLAYO	13	2,287,894.00	17	2,623,980.20	130.77%	115%	787.19
CH - CHIMBOTE	6	1,055,447.00	7	568,894.23	116.67%	54%	0.00
CH - CUSCO	9	1,584,262.67	10	2,024,896.47	111.11%	128%	1,012.45
CH - HUANCAYO	9	1,584,262.67	6	717,271.32	66.67%	45%	0.00
CH - HUANUCO	7	1,232,447.00	9	1,757,744.64	128.57%	143%	878.87
CH - ICA	6	1,055,447.00	1	100,000.00	16.67%	9%	0.00
CH - IQUITOS	10	1,759,078.33	7	988,409.51	70.00%	56%	0.00
CH - LIMA	44	7,739,944.67	47	11,162,250.67	106.82%	144%	0.00
CH - PIURA	9	1,584,262.67	9	1,238,013.79	100.00%	78%	0.00
CH - PUCALLPA	6	1,055,447.00	7	1,089,730.65	116.67%	103%	326.92
CH - TACNA	6	1,055,447.00	4	1,093,110.96	66.67%	104%	327.93
CH - TARAPOTO	4	703,631.33	5	564,207.88	125.00%	80%	0.00
CH - TRUJILLO	18	3,166,341.00	32	7,070,611.39	177.78%	223%	1,034.51
CH - TUMBES	4	703,631.33	0	0.00	0.00%	0%	0.00
Total General	177	31,141,147.33	190	35,786,250.41	107.34%	115%	5,051.91

Color	% de Cumplimiento	Ejemplo	Factor
Verde	<120% a más]	121%	0.0005
Ambar	<100% a 120%]	101%	0.0003
Rojo	[0% a 100%]	50%	0

Nota: Centro Hipotecario Lima no recibe premio.

Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

También contamos con un call center para la captación de nuevos clientes, y dentro de mis funciones está el de validar los reportes presentados por el call para su posterior pago de comisión. La validación se da con la verificación en un Excel en drive donde se registra el día y hora en que el cliente llena un formulario web después de haber sido contactado,

mostrando de esta manera interés en continuar con su solicitud de crédito hipotecario. El pago se realizará al call posteriormente al desembolso del crédito hipotecario.

También coordino con las agencias el registro del expediente del cliente y la aprobación de la Declaración Personal de Salud con la compañía de seguros La Positiva.

Tabla 4. Cuadro resumen de los créditos captados por el call center

N°	FECHA DE DESEMBOLSO	CANTIDAD	MONTO DE DESEMBOLSO
1	21/04/2022	1	S/ 137,023.70
2	27/04/2022	1	S/ 98,013.50
3	27/04/2022	1	S/ 407,021.08
4	29/04/2022	1	S/ 122,488.42
5	13/05/2022	1	S/ 112,760.88
6	27/05/2022	1	S/ 437,143.92
7	27/05/2022	1	S/ 119,021.90
8	28/05/2022	1	S/ 184,859.89
9	06/06/2022	1	S/ 123,012.96
10	14/06/2022	1	S/ 134,293.84
11	15/06/2022	1	S/ 70,827.18
12	05/07/2022	1	S/ 185,028.50
13	06/07/2022	1	S/ 325,126.82
14	21/07/2022	1	S/ 281,317.20
15	27/07/2022	1	S/ 130,445.11
16	24/08/2022	1	S/ 154,054.41
17	31/08/2022	1	S/ 69,882.22
18	02/09/2022	1	call debe enviar subsanaciones
19	13/09/2022	1	call debe enviar subsanaciones
20	22/09/2022	1	call debe enviar subsanaciones
21	30/09/2022	1	call debe enviar subsanaciones
	TOTAL	**21**	**S/ 3,092,321.53**
	Precio Comisión		1.00%
TOTAL EN SOLES SIN IGV			**S/ 30,923.22**

Fuente: Elaboración propia

(f) Recibir los expedientes Precalificados cuyo inmueble se encuentre en Lima enviados por la Red de Agencias a nivel nacional, verificación crediticia del cliente de acuerdo a límites de autonomía, aplicando el uso de la herramienta SACH.

Descripción de la actividad:

- Revisar la documentación y evaluar la capacidad crediticia del cliente y su cónyuge/conviviente de ser el caso.

- Analizar el reporte crediticio del titular y cónyuge/conviviente ante la Central de Riesgos SBS.

- Revisar al titular y cónyuge/conviviente en el reporte de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo (LA/FT).

(g) Elaboración de informes sobre modificación de parámetros e implementación de nuevas modalidades del producto Crédito Hipotecario.

Descripción de la actividad: Quincenalmente se realizan reuniones de comité comercial donde se describen los avances de nuevos proyectos de cada área, dichos proyectos implican una mejora en el proceso de otorgamiento del crédito (modificación de parámetros) o la implementación de una nueva modalidad (ver Anexo 1).

(h) Envío de información solicitada por la SBS, Sunat y Auditoría.

Descripción de la actividad: Periódicamente las instituciones y entes reguladores solicitan información de la cartera de créditos al BN mediante cartas con una estructura establecida.
Mi labor es validar la base de datos remitida por el área de Tecnologías de la Información (TI) según la estructura solicitada por las entidades mencionadas para el cumplimiento de lo solicitado sobre el producto Crédito Hipotecario.

(i) Automatización de los procesos

Descripción de la actividad: Envío masivo de los estados de cuenta de crédito hipotecario (vía email a través del correo estadodectahipot@bn.com.pe) y otros requerimientos mediante el uso del programa Visual Basic para Aplicaciones (VBA).

(j) Generación y corrección de cronogramas

Descripción de la actividad: Actualmente los cambios en las tasas de seguros son realizados manualmente, por casos de Seguro de Desgravamen y Seguro del Inmueble, lo que genera un riesgo operativo en el producto. Mi labor es validar los nuevos cronogramas emitidos tras una modificación de las tasas de seguros, a través de un simulador creado mediante el programa VBA.

(k) Resolución y aclaración de problemáticas en el otorgamiento de créditos hipotecarios a los clientes.

Descripción de la actividad: En toda institución financiera existe el área de reclamos. Mi labor es responder a los reclamos y/o sugerencias según la directiva del área de crédito hipotecario, a fin de dar una atención adecuada al cliente a sus solicitudes.

(l) Información y análisis solicitadas por la Gerencia y Alta Dirección.

Descripción de la actividad: Periódicamente las Gerencia de Productos e Inclusión Financiera y Alta Dirección solicita presentaciones del desempeño del producto crédito hipotecario, lo que involucra la realización de presentaciones de alto impacto valiéndome de herramientas como Power Point, Excel, Power BI y Mentimeter, (ver Anexo 2).

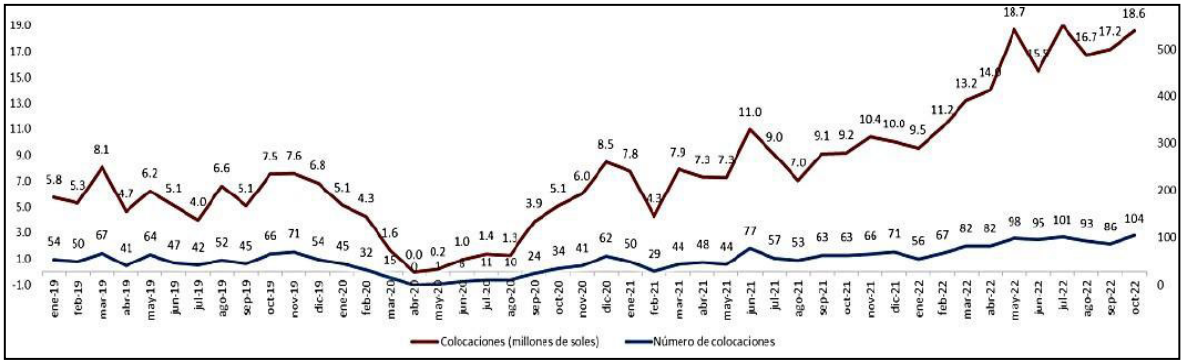
Capítulo III

Problemas presentados

3.1. Problema presentado N°1

El impacto de la pandemia y las medidas sanitarias adoptadas ante COVID-19 produjeron una repercusión desfavorable para las colocaciones de créditos hipotecarios BN a partir de marzo 2020 (ver figura 25), presentándose la situación más crítica en abril 2020, registrándose cero colocaciones de créditos hipotecarios, ello nunca antes visto en la historia del producto.

Figura 24. Colocaciones de créditos hipotecarios BN (2019-2022)



Fuente: Reporte CRHP-SACH al 31.10.2022, Banco de la Nación. Elaboración propia.

3.2. Problema presentado N°2

Para la toma de decisiones estratégicas de la Jefatura y Alta Dirección es sumamente importante el contar con información estadística precisa y veraz. En la Sección Crédito Hipotecario dichas estadísticas eran proporcionadas por el área de Tecnologías de la Información, lo que tomaba un tiempo considerable poder contar con los datos.

3.3. Problema presentado N°3

La Gerencia de Productos e Inclusión Financiera (GPIF) sustentó el grado de avance de la implementación de la cartera hipotecaria ante el Directorio a inicios de mayo de 2022, siendo el objetivo cumplir medidas estratégicas de corto, mediano y largo plazo con la meta de superar el saldo de S/ 1,000 millones de soles para el año 2026. Al cierre de mes de abril de 2022 se contaba con un saldo de S/ 402.8 millones con 4,766 créditos vigentes. Asimismo, el rol inclusivo del BN debía ser desarrollado con mayor énfasis, por ello es que se debía proponer soluciones, a fin de cumplir el objetico del BN: ser la primera opción en el financiamiento hacia los trabajadores y pensionistas del Sector Público para dar acceso a una vivienda digna y de calidad.

3.4. Problema presentado N°4

Las instituciones financieras están obligadas a realizar el envío mensual de los estados de cuenta de los préstamos de los clientes de su cartera. En la Sección Crédito Hipotecario, el envío de los estados de cuenta se realizaba de manera física y otros pocos por correo, pero a raíz de la pandemia se tuvo que enviar más de miles de estados de cuenta por correo electrónico, lo que significaba una gran inversión de tiempo.

3.5. Problema presentado N°5

La emisión de cronogramas y simulaciones lo realiza la herramienta del BN llamada Sistema de Administración de Créditos Hipotecarios (SACH), pero cuando existe alguna modificación de tasas de seguros (tasa seguro desgravamen, tasa del seguro del inmueble) esta se realiza manualmente, lo que induce a un riesgo operativo.

Capítulo IV

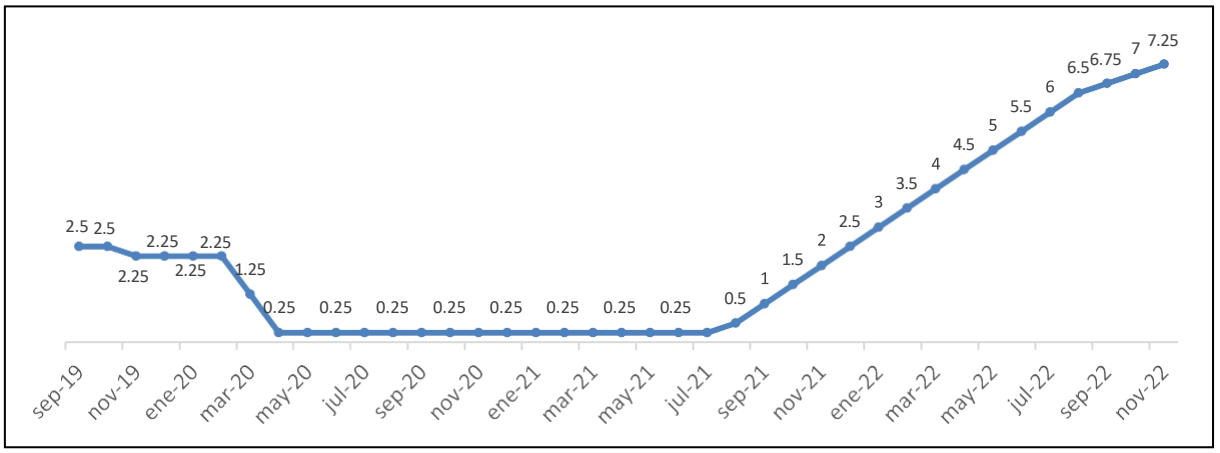
Enfoque de solución planteados (aportes)

4.1. Aporte de solución N°1

Ante la crisis y las medidas sanitarias adoptadas por el país, se desarrolló una estrategia comercial a través de una tasa preferencial para personal de primera línea (FF.AA., PNP, SALUD, EDUCACION BÁSICA REGULAR), siendo estos sectores coincidentemente los que mayor parte de la cartera hipotecaria BN constituían.

La caída de la tasa de interés referencial del BCRP en casi cero por ciento en el periodo marzo 2020 a agosto 2021(ver figura 26) también estimuló la reducción de las tasas de interés en el BN (teoría y política monetaria), entre ellas la del crédito hipotecario, estableciéndose una tasa fija del 5.5% para los sectores preferenciales. De esta forma el BN competía en la banca múltiple con el precio más bajo del mercado (teoría microeconómica) ofrecido a los trabajadores del sector público.

Figura 25. Tasa interés referencial del BCRP (2019-2022)



Fuente: BCRP, 2022.

Actividad de solución: Análisis para la implementación y puesta en marcha de estrategias comerciales de créditos hipotecarios.

4.2. Aporte de solución N°2

En toda empresa se necesita información precisa y dinámica para la toma de decisiones estratégicas de la jefatura y Alta Dirección. En la Sección Crédito Hipotecario dichas estadísticas era proporcionada por otra área lo que tomaba un tiempo de 1 día poder contar con los datos.

Actividad de solución: Analizar la cartera del producto, para mantener actualizado los reportes para la toma de decisiones de la Jefatura y Alta Dirección.

4.3. Aporte de solución N°3

La Sección de Crédito Hipotecario BN con el fin de hacer posible la meta de 2026 (S/ 1,000 millones en saldo vigente) acompañada de la inclusión financiera se propuso flexibilizar los parámetros crediticios e implementar nuevas modalidades, para ello se presentaron los informes correspondientes a los siguientes temas (ver Anexo 1 para mayor detalle):

A. Modificación de Parámetros:

1. Incrementar el Monto de Financiamiento hasta S/ 150,000.00 y el Plazo de Créditos Hipotecarios hasta 15 años (incluyendo periodo de gracia de hasta 180 días) en la modalidad de “Mejora, Ampliación y/o Remodelación de Vivienda Propia”.

2. Reducir el requisito de Antigüedad laboral mínima del cliente y su cónyuge / conviviente a 06 meses.

3. Modificar el cálculo de Promedio de ingresos del cliente y su cónyuge/conviviente, pasar de un ratio cuota-ingreso del 50% de endeudamiento incluyendo ingresos del cónyuge.

4. Otorgar Créditos Hipotecarios al personal con Contrato Administrativo de Servicios (CAS).

5. Potenciar la modalidad de Traslado de Deuda Hipotecaria consolidando otras deudas de consumo (Consumo de Tarjeta de Crédito y/o Préstamos Personales).

6. Otorgar la modalidad de Traslado de Deuda junto con la modalidad de Mejora, Ampliación y/o Remodelación de Vivienda Propia.

7. Eliminar el requisito de minuta condicionada a pago para la modalidad de traslado de deuda y en su lugar inscribir temporalmente la hipoteca a favor del BN en segundo rango, hasta que sea cancelado el crédito hipotecario, para luego inscribir la hipoteca en primer rango.

B. Implementación de Nuevas Modalidades:

8. Compra de Terreno.

9. Construcción en Terreno Propio.

Según la normativa, antes de presentar cualquier propuesta de modificación de parámetros al Comité de Riesgos y Directorio, los informes deben ir acompañados con la opinión favorable de las siguientes áreas:

- Gerencia de Finanzas y Tesorería.
- Gerencia de Legal.

- Gerencia de Riesgos.
- Oficialía de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado.
- Oficialía de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

Actividad de solución: Elaboración de informes sobre modificación de parámetros e implementación de nuevas modalidades del producto Crédito Hipotecario.

4.4. Aporte de solución N°4

Se planteó un desarrollo de programación (mediante una macro en Excel) de envío masivo por correo electrónico, lo que disminuyó el riesgo operativo y el tiempo invertido.

Actividad de solución: Automatización de los procesos.

4.5. Aporte de solución N°5

Se planteó un desarrollo de una plantilla que simulara lo realizado por el aplicativo, a fin de minimizar errores. Para ello se implementó un generador de cronogramas y simulaciones de crédito hipotecario en la herramienta informática Excel.

Actividad de solución: Generación y corrección de cronogramas

Capítulo V

Metodología utilizada

5.1. Metodología usada para la solución del problema presentado N°1

Se consideró la política monetaria expansionista. En momentos de recesión económica los países adoptan instrumentos de política monetaria para reactivar la economía, entre ellas la inyección de más liquidez a través de la reducción de la tasa de interés de referencia. Ello hace que los bancos se presten del BCRP a tasas menores y por ende prestarán estos a los consumidores también a una menor tasa.

Por su parte el Banco de la Nación, analizando la necesidad de créditos hipotecarios (alta demanda) y habiendo reducido el BCRP en abril 2020 su tasa de interés referencial en 100 puntos básicos. El área de negocios del BN planteó reducir su tasa de interés también, pasando de una tasa entre 6.25% y 7.25%, a una Tasa de interés Efectiva Anual (TEA) fija de 5.5% para el sector de primera línea.

Se consideró analizar la demanda. La cantidad demandada de un bien determinado (en este caso una vivienda) es la cantidad que de este bien están dispuestos a adquirir los compradores. La cantidad demandada de un bien cambia al variar el precio, de ello surge la Ley de la Demanda, *si todo lo demás permanece constante, la cantidad demandada de un bien disminuye si el precio baja y viceversa.* Para que se desplace la curva de la demanda existen muchas variables entre las más importantes están: el ingreso del consumidor, precios de los bienes complementarios y sustitutos, preferencias, número de compradores, etc.

5.2. Metodología usada para la solución del problema presentado N°2

Las herramientas para el procesamiento y visualización de datos fueron desarrolladas

en el curso de Informática para Economistas. Mediante esta manera se obtuvieron los conceptos básicos para la generación de reportes para la gestión estratégica en los negocios.

5.3. Metodología usada para la solución del problema presentado N°3

Aplicación de conocimientos acerca de: (a) microeconomía, (b) macroeconomía, (c) regulación de servicios públicos, (d) estadísticas, (e) informática para economistas.

5.4. Metodología usada para la solución del problema presentado N°4

Aplicación de las herramientas informáticas de Excel Avanzado, Visual Basic para aplicaciones (VBA), Eviews, Rstudio, Power BI.

5.5. Metodología usada para la solución del problema presentado N°5

Aplicación de conocimientos de matemática financiera.

Interés:

Para el cálculo del interés compuesto se aplica la siguiente fórmula:

$$I_t = \left[\left(1 + i_{tea}\right)^{\frac{f_t - f_{t-1}}{360}} - 1 \right] * S_{t-1}$$

Donde:

t: representa el número de la cuota que varía desde 1 a 300 meses

It: el interés en la cuota “t”

I tea: Tasa de interés efectiva anual para un año de 360 días

ft: último día de pago de la cuota “t”.

ft-1: último día de pago de la cuota “t-1”.

St-1: Saldo capital pendiente de pago en la cuota “t-1”

Prima Mensual del Seguro de Desgravamen (PMSD)

Para el cálculo del PMSD se aplica la siguiente fórmula:

$$PMSD = TMSD * \left(\frac{F_t - F_{t-1}}{30} \right) * S_{t-1}$$

Donde:

TMSD: Tasa Mensual del Seguro de Desgravamen.

Ft: último día de pago de la cuota “t”.

Ft-1: último pago cuota “t-1”

St-1: Saldo capital en la cuota “t-1”

Prima Mensual por Seguro Inmobiliario (PMSI):

Para el cálculo del PMSI se aplica la siguiente fórmula:

$$PMSI = TSI * VI$$

Donde:

TSI: Tasa del Seguro de Inmueble.

VI: Valor Asegurable aquel inmueble materia de hipoteca

Tasa de costo efectivo anual (TCEA):

La TCEA es aquella tasa que refleja el costo total para el cliente, ya que esta tasa adiciona a la TEA el costo de las comisiones y el costo de los seguros (no incluye ITF)

Para el cálculo del TCEA se aplica la siguiente fórmula:

$$\sum_{i=1}^{n-1} \frac{C_i}{(1+TCEA)^{\left(\frac{f_i-f_0}{360}\right)}} + \ldots + \frac{C_n}{(1+TCEA)^{\left(\frac{f_n-f_0}{360}\right)}} = P$$

Donde:

n: número de cuotas según cronograma

i: Nro de cuotas, desde 1 hasta 300.

Ci: Cuota del mes “i”.

TCEA: Tasa de Costo Efectivo Anual.

P: importe

fi: última fecha de pago

fo: fecha de desembolso

Capítulo VI

Resultados obtenidos

En sesión de Directorio del 12/05/2022, la Gerencia de PIF sustentó el grado de avance de implementación de la cartera hipotecaria, siendo el objetivo comprometido en función a cumplir medidas estratégicas de corto, mediano y largo plazo al mes de abril del año 2026 el de superar el saldo de S/ 1,000 millones de soles.

(a) En lo que va del año 2022 se incrementó el promedio de colocaciones mensuales de créditos hipotecarios en S/ 7 millones (promedio de colocación mensual 2022 de S/ 15,4 millones), respecto al promedio de colocaciones mensuales del año 2021 (S/ 8,3 millones). Ello representa un crecimiento del promedio de colocaciones mensuales del 86%.

(b) Se mantuvo el crecimiento sostenido del saldo total de colocaciones del producto. El saldo al cierre de octubre 2022 (S/ 484.3 millones) representa un crecimiento de 30% respecto a diciembre del 2021 (S/ 371.5 millones)

(c) El monto promedio mensual de desembolso de créditos hipotecarios al cierre de octubre 2022 fue de S/ 177 mil, S/ 25 mil más respecto al año 2021 (S/ 152 mil).

(d) Desde enero a octubre 2022 se registraron 864 nuevos créditos, lo que representa un crecimiento del 30% respecto al año anterior (el 2021 se registraron 665 operaciones).

(e) El monto desembolsado desde enero a octubre 2022 es de S/ 153.6 millones, lo que representa un crecimiento del 53% respecto al año anterior (2021 se registró S/ 100.3 millones desembolsados).

(f) Se aplicó la difusión vía telefónica del producto a través del servicio de contact center (generación de colocaciones), llegando a colocarse desde abril a agosto S/ 3 millones.

(g) Se aplicó una estrategia de plan de medios de difusión del producto crédito Hipotecario, en redes sociales y notas de prensa, teniéndose una alta demanda de consultas y solicitudes de créditos, a la fecha alrededor de 20 consultas por diarias lo cual se ve reflejado en el incremento sostenido de las colocaciones del producto. Alcanzándose, en el mes de octubre 2022, el mayor número de créditos hipotecarios colocados en la historia del producto, con 104 viviendas financiadas para compra o mejora.

(h) Se participó activamente en ferias inmobiliarias a nivel nacional, en Lima en las ferias organizadas por el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME); y, por primera vez, la participación del BN en la feria más grande organizada por EXPOURBANIA, generando presencia de marca tanto para el BN y del producto Crédito Hipotecario, en estas ferias precalificaron en conjunto aproximadamente 150 clientes. Asimismo, el BN participó en ferias inmobiliarias en las provincias de Arequipa, Piura y Juliaca. Se otorgó capacitación y certificación al nuevo personal (01 evaluador, 01 procesador y 01 abogado). Se inició la gestión para el archivamiento de expedientes.

(i) Se ha venido coordinando con la Macro Región Cusco la próxima implementación del Centro Hipotecario Puno, prevista para el mes de enero de 2023.

(j) Se ha venido gestionando el modelamiento del producto Crédito Hipotecario siguiendo las nuevas tendencias del mercado, modificando los principales parámetros crediticios estando próximo a presentarse a Directorio.

(k) Se diseñó la implementación de 02 nuevas modalidades de Crédito Hipotecario (compra de terreno y construcción en terreno propio).

Figura 26. **Nota de prensa**



Banco de la Nación: ¿cómo obtener el crédito más barato del mercado para comprar una vivienda?

La institución financiera ofrece tasas anuales de entre 5,99% y 7,25%. El ingreso mínimo mensual requerido para otorgar un préstamo es de S/ 800.

- Bono Alimentario: ¿cuándo se podrá cobrar con billetera digital Yape, Tunki y Agora?
- Precio de dólar hoy en Perú: cuál es el tipo de cambio para este martes 13 de diciembre

Fuente: La República (2022, 13 diciembre). *Banco de la Nación: ¿Cómo obtener el crédito más barato del mercado para comprar una vivienda?* https://larepublica.pe/economia/2022/12/11/credito-hipotecario-banco-de-la-nacion-2022-como-acceder-al-prestamo-mas-bajo-del-mercado-para-comprar-una-vivienda-prestamo-hipotecario-atmp/

Capítulo VII

Aplicación de los conocimientos y competencias adquiridas en la universidad, utilizados en el ejercicio profesional

7.1. Disciplinas aplicadas en el tema

Para el ejercicio profesional, se han hecho evidentes la importancia de diversas asignaturas llevadas en la carrera profesional de Economía en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, las cuales son las siguientes las orientadas al tema de investigación: (a) gestión pública, (b) regulación de servicios públicos, (c) macroeconomía (d) microeconomía, (e) matemática financiera, (f) estadística, (g) informática para economistas.

La gestión pública es aquella rama de la administración pública que busca las estrategias para la correcta dirección de las fuentes de ingreso del Estado y de esta manera suplir las múltiples necesidades de los ciudadanos apoyando al crecimiento del país. Dado a que el Banco de la Nación es una entidad del Estado peruano, es además una institución de la gestión pública peruana, por lo que los conocimientos adquiridos al respecto se aplican.

La regulación de servicios públicos se aplica en el tema desarrollado, debido a que trata establecer políticas de regulación en áreas clave: marco regulatorio, tarifas y participación de los beneficiarios.

La microeconomía ayuda en la percepción de la conducta humana, sirviendo de ayuda a la resolución de problemas individuales y sociales. En esta materia se analizará el comportamiento de las organizaciones empresariales, de esta manera podremos comprender el funcionamiento y parámetros de la curva de la oferta, sobre fijación de precios y cantidades.

La teoría y política monetaria está vinculada directamente con el tema desarrollado, la

cual es aquella rama de la política económica cuyo objetivo es medir los parámetros monetarios determinantes en la que se determina la permanencia de los precios, el crecimiento económico y en consecuencia el desarrollo de un país; asimismo, concentra las acciones de los bancos permitiendo tener un control del mercado monetario.

Matemática financiera es una disciplina mediante la cual se aprende a mostrar los resultados del uso del dinero a través del tiempo, puesto que este cambia de valor y la capacidad de adquisición de bienes conforme pasa el tiempo; asimismo, nos muestra el cálculo estándar de las fórmulas financieras y la metodología aplicada a nivel bancario y en la vida diaria.

7.2. Funciones generales de los economistas

Se alienta a los estudiantes a familiarizarse con los muchos subcampos disponibles dentro de la diversa disciplina de la economía y a considerar sus intereses y trayectoria profesional preferida para determinar cómo y dónde podrían especializarse.

Los microeconomistas estudian la decisión de oferta y demanda de los individuos y las empresas, por ejemplo, cómo se pueden maximizar las ganancias y cuánto demandarán los consumidores de un bien o servicio a un precio determinado.

Los economistas organizacionales estudian la estructura del mercado de industrias particulares en términos del número de competidores y las medidas tomadas por las empresas competitivas y los monopolios en el mercado. Además, los economistas pueden estar interesados en la política antimonopolio y la influencia en el desenvolvimiento del mercado.

Los macroeconomistas tienen como campo de estudio el desenvolvimiento histórico de los parámetros de toda la economía y pronostican los principales indicadores como son el paro, la estabilidad de los precios, el crecimiento económico, las tasas de interés, los

commodities, la productividad, la inversión pública y privada, etc.

Los economistas financieros analizan el dinero y las organizaciones financieras, así como las consecuencias del aumento de las tasas de interés.

Los economistas de finanzas públicas están principalmente involucrados en el estudio del rol fundamental del Estado en la economía, así como las consecuencias de la aplicación de impuestos o variación de los mismos, superávit o déficit presupuestario y la política fiscal.

Los economistas internacionales tienen como campo de estudio los mercados financieros internacionales, las tasas de cambio y las consecuencias positivas o negativas de los acuerdos internacionales, como la política de libre mercado y los aranceles.

Los economistas laborales tienen como campo de estudio la oferta y demanda laboral y en consecuencia el punto de equilibro que fija un determinado salario. Los economistas investigan el porqué del paro y las consecuencias en el mercado laboral por la aplicación de políticas laborales como es la fijación del salario mínimo, las inmigraciones y emigraciones de grandes masas de personas, la variación de la población económicamente activas, etc.

Los econometristas están involucrados en los diferentes campos de la economía a través del uso de las matemáticas como el cálculo, la estadística, la teoría de los juegos y el análisis de regresión para formular modelos económicos. Estos modelos ayudan a descubrir y medir aquellas variables independientes que influyen en una determinada variable dependiente, estos modelos econométricos serán utilizados posteriormente para pronosticar ciertos eventos económicos. Muchos economistas han aplicado estas áreas fundamentales de la economía a áreas más estrechas con aplicaciones específicas como la salud, la educación, la agricultura, la economía urbana y regional, el derecho, la historia, la energía y el medio ambiente.

7.3. Funciones específicas de un economista en un banco

Los economistas pueden cumplir muchas funciones en un banco, como:

(a) Economista junior: un economista junior recopilará, creará y actualizará datos. También analizan y recopilan información relevante utilizada en informes para el equipo de economistas o el banco.

(b) Economista senior o jefe: un economista senior investiga, analiza y recopila datos sobre temas económicos complejos o finanzas de alto riesgo. Generan informes y realizan presentaciones para bancos y clientes.

(c) Asesor o consultor financiero: un asesor financiero crea, administra y consulta carteras de clientes. Se basan en datos económicos e información financiera relevantes para asesorar sobre activos, inversiones, préstamos, hipotecas, deudas y otras decisiones financieras.

(d) Analista: un analista analiza los datos financieros de las corporaciones para estimar las finanzas futuras y asesorar sobre la actividad financiera. Pueden proporcionar estos servicios al banco o clientes comerciales.

(e) Comerciante: un comerciante compra y vende productos financieros basándose en datos económicos, objetivos bancarios y predicciones del mercado.

También los economistas pueden convertirse en banqueros, ya que un banquero administra cuentas de clientes personales y comerciales y sus finanzas. Ayudarán a los clientes con sus cuentas principales, préstamos, líneas de crédito, tarjetas de crédito, hipotecas y fondos de inversión.

Los economistas tienen una excelente base para convertirse en banqueros, ya que ya tienen al menos una licenciatura en este campo relacionado. Pueden aumentar sus

oportunidades laborales y su potencial de ingresos si tienen una maestría en economía o finanzas.

Los economistas que buscan una carrera en un banco deberán completar los mismos requisitos que un economista típico. Deben obtener una maestría o un doctorado en economía y completar una pasantía o tener experiencia laboral en economía o finanzas. Muchos bancos darán prioridad a los economistas que también tengan una excelente comprensión de las pruebas de estrés, el modelado de riesgos y la programación con sistemas de lenguaje de software estadístico.

Referencias

Aarts, H., Dijksterhuis, A. and De Vries, P. (2001), "On the psychology of drinking: Being thirsty and perceptually ready", British Journal of Psychology, Vol. 92(4), pp. 631-642.

Acosta Montedoro, M. (2022). *Capacitación, asistencia técnica y asesoría externa en administración bancaria*. Lima, Perú: Red-Mundo.

AEMFI. (2013). *Micro Finance Development Review, Vol.7* No.1 Addis Ababa Ethiopia.

Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L., Renwick, P. A. y Mayes, B. (1979). Organisational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review, Vol. 22*(1), pp. 77-83.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dys-functional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal, 39*(1), 123–148. doi: 10.2307/256633.

Andina (2022). *Conoce los requisitos para acceder a crédito hipotecario del Banco de la Nación*. https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-los-requisitos-para-acceder-a-credito-hipotecario-del-banco-de-nacion-891065.aspx

Annad, R. y Kanwal, A. (2011). Financial Performance of Microfinance Institution; Bank Vs Banking Services.

Aravopoulou, E. y Malone, C. (2016). An examination of the strategic decision-making when organisational changes are introduced. *The Business and Management Review, Vol. 7*(5), pp. 31- 60.

Aravopoulou, E. (2015c). The development of an integrated model of the relationship among strategic decision- making process, organisational change and employees' EVLN behavioural responses (tesis doctoral). Abertay University, UK. http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.665363.

Aravopoulou, E., Branine, M. y Mitsakis, F.V. (2018). 'Towards a further understanding of the relationship between job attitudes and employees' responses: the case of Greek banks in recessionary times. *Paper presented at 19th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe (UFHRD)*, 6-8 June 2018, Newcastle Business School, Northumbria University, Newcastle, UK.

Aravopoulou, E., Branine, M., Stone, M., Mitsakis, F. y Paul, G. (2018). Strategic decision-making process (SDMP) in times of crisis: Evidence from Greek Banks. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), 12*(4). DOI:10.24052/JBRMR/V12IS04/ART-03.

Banco de la Nación (2010). *¿La casa te quedó chica? Crédito Hipotecario*. Recuperado de: https://www.bn.com.pe/nosotros/boletines/2010/boletin_noviembre2010.pdf

Benveniste, L.M. (2003). Evidence of Information Spillovers in the Production of Investment.

Bernabe, E. (2022). *Factores determinantes de la cartera de créditos hipotecarios y su impacto en la rentabilidad del Banco Interbank, 2015 – 2018* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Boonstra, A. y Vries, J. (2005). Analysing inter organisational systems from a power and interest perspective. *International Journal of Information Management, Vol. 25*(6),

pp. 485–501.

Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science, 34*(7), 816-835.

Buccholtz, A.K. y Carroll, A.B. (2012). *Business and society: ethics and stakeholder management*. South-Westem Cengage Learning, Mason.

Butler, R. (2002). Decision-making. En: A. Sorge (Ed.), *Organisation*, Thomson Learning, London), pp. 224–251.

CGAP. (2012). *A Guide to Regulation and Supervision of Microfinance Consensus Guidelines. Consultative Group to Assist the poor*. Washington DC.

Child, J. y Tsai, T. (2005). The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: evidence from China and Taiwan. *Journal of Management Studies, Vol. 42*(1), pp. 95– 125.

Cifuentes, M. (2021). *Similitudes y diferencias en los procesos de toma de decisiones estratégicas de 4 Fintech en Colombia* (tesis de título profesional). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Colapinto, C., Sofo, M. y Ammirato, S. (2013). *Adaptive Decision-making and Intellectual Styles*. Springer, Berlin.

Coll, F. (2020). *Tipos de Hipotecas*. Economipedia.com. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-hipotecas.html, el 25 de noviembre de 2022.

Contreras, I. y De la Quintana, J. (2014). *Implementación de un sistema de toma de decisiones para banca mayorista del Banco de Crédito del Perú* (tesis de título profesional). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Cyert, R.M. y March, J.G. (1963). A *Behavioural Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Dawson, P. y Andriopoulos, C. (2014). *Managing change, creativity and innovation*. Sage Publications, London.

Dean, J.W y Sharfman, M.P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal, Vol. 39(*2), pp. 368–396.

Derbali, A. (2018). The Credit Portfolio Management by Structural Models: A Theoretical Analysis. *International Journal of Global Energy Markets and Finance, 1*(1): 11-20. doi: 10.12691/ijgefm-1-1-3.

Diaz, A. G. (2021). *Proceso remoto para evaluación de créditos hipotecarios en la agencia Megaplaza del banco Scotiabank* (Trabajo de suficiencia profesional). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.

Dutton, J. E. y Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal, 8*(3), 279–295. doi: 10.1002/smj.4250080306.

Eden, C. y Ackermann, F. (2013). *Making Strategy: The journey of strategic management*. Sage Publications, London.

Eisenhardt, K.M. y Bourgeois, L.J.I (1988). Politics of strategic decision-making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal, Vol. 31*(4), pp. 737-770.

Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews, Vol. 8*(1), pp. 1-20.

Elbanna, S. y Child, J. (2007a). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal, Vol.28*(4), pp. 431–453.

Elbanna, S., Thanos, I.C. y Colak, M. (2013). Determinants of the quality of strategic decision implementation: an empirical investigation. *Paper presented at Strategic Management Society Special Conference: Strategy in Complex Settings*, 22 Jun 2013, Glasgow, UK. http://eprints.gla.ac.uk/75992/.

Elbanna, S., Thanos, I.C. y Papadakis, V. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making: A constructive replication., *Journal of Strategy and Management, Vol. 7*(3), pp. 226-250.

Gauchan, A. y Prasad, T. (2019). Credit Portfolio Management and Profitability of Joint Venture Commercial Banks of Nepal. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 6(5), pp. 125-129. *Crossref,* https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I5P118.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2014). *Organisational Behaviour: Managing People and Organisations*. South Western/Cengage Learning, Mason.

Hagos, M. (2010). *Credit Management. A Research submitted to the Department of*

Accounting and Finance. Mekelle University Ethiopia.

Harvey, C. (2005). *Banking in Africa*. James Currey, Oxford.

Hettihewa, S. (1997). *Introduction to Financial Management*. Oxford University, UK

Iheduru, N. (2002). Women Entrepreneurship and development: The Gendering of Micro Finance in Nigeria. *A paper presented at the 8th International Interdisciplinary Congress on Women* (July, 4-26).

Ivaskeviciute, I. M. (2008). The evaluation model of comercial bank loan portfolio. Disponible en: http://dx.doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.269-277.

Kariuki, J. (2010). Effective Collection Policy. KASNEB Publishers, Nairobi.

Khatri, N. y Ng, H.A. (2000). The role of Intuition in strategic decision-making. *Human Relations, Vol. 53*(1), pp. 57–86.

Kitua, M. (2002). *Bad loans and Entry in Local Credit Markets*. Bank of Italy Research Department, Rome.

Kobrin, S.J. (2013). Strategic integration in fragmented environments: Social and political assessment by subsidiaries of multinational firms. En: Hood, N. y Vahlne, J-E. (Eds.). *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business*, Routledge, New York), pp. 104-120.

Kumar, B. (2017). Credit Portfolio Management in Nepalese Commercial Banks. The Journal of Nepalese Bussiness Studies, 10(1),101 – 109.

Maitland, E. y Sammartino, A. (2015). Decision-making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal, Vol. 36*(10), pp.1554-1578.

Malla, B. K. (2018). Credit Portfolio Management in Nepalese Commercial Banks. *Journal of Nepalese Business Studies*, *10*(1), 101–109. https://doi.org/10.3126/jnbs.v10i1.19138.

Mann, D. (1976). *Policy Decision-making in Education*. Teachers College Press, New York.

March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organisations*. Blackwell Publishing, Cambridge.

Martin, L.B., Bandali, F. y Lamoureux, T. (2005). Survey of literature pertaining to decision-making styles and individual factors. Disponible en: http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc48/p525085.pdf.

Minkes, A.L. (1987). *The Entrepreneurial Manager: Decisions*. Goals and Business Ideas, Penguin, Harmondsworth.

Montibeller, G. y Franco, A. (2010). Multi-criteria decision analysis for strategic decision making. En: Zopounidis, C. y Pardalos, P. M. (Eds). *Handbook of multicriteria analysis*, Springer, Berlin), pp. 25-48.

Myers, C.S. y Brealey, R.A. (2003). Principle of Corporate Finance. New York McGraw-hill NBFC. *International Journal of Management and Strategy, 2*(2).

Naranjo, S. (2020). *Proceso de Administración de la información para la toma de decisiones estratégicas de la sección Mesa Integrada de Servicios en una entidad bancaria* (tesis de título profesional). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Nduta, R.N. (2013). *Effect of Credit Management on the Financial Performance of Micro Finance Institution in Kenya*.

Nelson, L. (2002). *Solving Credit Problem*. [Online]. Disponible en: http://www.cfo.com.

Nelson, S. (2011). *Performance Assessment of Micro Finance Institution in the Ashaiman Municipality, MSc*. Thesis.

Papadakis, V.M., Lioukas, S. y Chambers, D. (1998). Strategic decision-making: the role of management and context. *Strategic Management Journal, Vol. 19*(2), pp. 115–147.

Parnell, B. D., Stone, M. y Aravopoulou, E. (2018). *How leaders manage their business models using information*. The Bottom Line. https://doi.org/10.1108/BL-04-2018-0017.

Peña Ayala, A. (2006). *Tecnologías de Información: Su alineamiento al Negocio de las Organizaciones*. México. Instituto Politécnico Nacional. Disponible en: http://www.wolnm.org/apa/articulos/Tecnologias_Informacion.pdf.

Pettigrew, A.M. (2014). *The politics of organizational decision-making*. Routledge, London.

Rajagopalan, N., Rasheed, A. y Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: critical review and future directions. *Journal of Management, Vol. 19*(2), pp. 349-384.

Ramachandra, R. y Powar, D. (2020). Implementations of Need based Approach to Credit Portfolio Management of Scheduled Commercial Banks in India. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education,11*(2), 604-611.

Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Editorial Cambridge University Press.

Richard, E., Chijioriga, M., Kaijage, E., Perterson, C. y Bohman, H. (2008). Credit Risk Management System of a commercial bank in Tanzania. *International Journal of Emerging Markets, 3*(3), 323-332.

Rodriguez, J, (2021). Implementación de un data mart en el área de riesgos para mejorar la toma de decisiones estratégicas (tesis de título profesional). Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.

Shepherd, N.G. y Rudd, J.M. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews, Vol. 16*(3), pp. 340-364.

Simon, H.A. (1955). A behavioural model of rational choice. *Quarterly journal of economics, Vol. 69*(1), pp. 99-118.

Simon, H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review, Vol. 63*(2), pp. 129-138.

Simon, H.A. (1964). On the concept of organisational goal. *Administrative Science Quarterly, Vol. 9*(1), pp. 1-22.

Simon, H.A. (1978). Rationality as a process and product of thought. *American Economic Review, Vol. 68*(1), pp. 1-16.

Sussman, L. Adams, A.J., Kuzmits, F.E. y Raho, L.E. (2002). Organisational politics: Tactics, Channels and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics, Vol. 40*(4), pp. 313-329.

Turyahebya, A. (2013). *Financial Performance in the selected Microfinance Institutions in*

Uganda. Kampala International University, West campus.

Van der Maat, M. (2008). Political behaviour in Middle Management. The Political Skill of an Effective Middle Manager during an Organisational Change (tesis doctoral). Open University of Nederland. Disponible en: http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/1462/1/MWMirkovanderMaatmei2008.pdf.

Vargas, R. (2019). *Análisis del Posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas* (tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Yusuf, E., Mahmud, A. y Abubakar, U. (2021). Arabo Evaluating the Effect of Credit Collection Policy on Portfolio Quality of Micro-Finance Bank. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), 10*(5); pp. 16-26. DOI: 10.35629/8028-1005011626.

ANEXOS

Anexo 1. Aspectos de la cartera de crédito hipotecario del Banco de la Nación

Los datos estadísticos nos permiten ver el estado actual de la cartera de Crédito Hipotecario BN a una determinada fecha de corte. También muestra la evolución que el producto ha tenido en los últimos años. Asimismo, permite la administración y toma de decisiones de forma eficiente ya que podemos observar las fortalezas y debilidades del producto.

Los datos estadísticos que acompañan a los informes solicitados por gerencias, así como otros argumentos que sustenten las propuestas en los cuales brindo apoyo son los siguientes:

a. Créditos Vigentes por Modalidades

Este cuadro estadístico, muestra el total de créditos hipotecarios vigentes divididos por modalidades, monto desembolsado, promedio de desembolso y saldo vigente. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Créditos Vigentes por Modalidades

Modalidad	N° Colocaciones	%.	Importe (S/)	Promedio desembolso (S/)	Saldo Deudor (S/)
BIEN TERMINADO	2,343	48%	344,181,024	146,898	288,882,391
MEJORA	2,071	42%	133,085,398	64,261	82,940,517
TRASLADO	328	7%	47,659,064	145,302	39,164,409
BIEN FUTURO	138	3%	23,635,476	171,272	19,222,855
Total	**4,880**	**100%**	**548,560,961**	**112,410**	**430,210,172**

Fuente: Gerencia de Tecnologías de Información - Reporte CRHP 3113 al 30.06.2022

b. Créditos Vigentes por Sector

Actualmente, el Banco de la Nación otorga créditos hipotecarios a tasas preferenciales a los sectores de primera línea (Sector Salud, Sector Educación, Policía Nacional del Perú, Marina de Guerra, Ejercito y Fuerza Aérea del Perú), la principal características de estos sectores es que suelen tener un bajo ingreso promedio, por lo cual no pueden acceder al crédito hipotecario en otras entidades del sistema financiero.

Una gran parte de los créditos vigentes de la cartera hipotecaria del BN lo conforma justamente los sectores de primera línea, tal como se detalla a continuación:

Tabla 6. Créditos Vigentes por Sector

Sector	Nro. de Créditos vigentes	Participación de Créditos Vigentes (%)	Monto Desembolso (S/)	Desembolso Promedio (S/)	Importe Colocado Vigente (S/)
M. EDUCACION	1,737	35.59%	S/56,764,504	S/ 90,250	S/24,852,341
M. SALUD	744	15.25%	S/97,525,166	S/131,082	S/80,176,452
M. INTERIOR	664	13.61%	S/71,123,416	S/107,114	S/57,975,001
INST. PUBLICAS	413	8.46%	S/42,691,661	S/103,370	S/31,030,959
BANCO NACION	307	6.29%	S/48,316,971	S/157,384	S/36,529,730
M. PUBLICO	252	5.16%	S/44,991,618	S/178,538	S/33,032,788
PODER JUDICIAL	167	3.42%	S/24,723,246	S/148,043	S/18,978,037
M. DEFENSA – EJERCITO	146	2.99%	S/19,476,249	S/133,399	S/16,562,240
UNIVERSIDADES	137	2.81%	S/17,499,448	S/127,733	S/12,919,628
GOB. LOCAL	94	1.93%	S/6,209,728	S/ 66,061	S/3,947,551
GOB. REGIONAL	64	1.31%	S/5,534,305	S/ 86,474	S/3,707,545
M. DEFENSA - MARINA	64	1.31%	S/6,070,359	S/ 94,849	S/4,866,646
ONP	38	0.78%	S/1,738,965	S/ 45,762	S/ 849,325
M. DEFENSA – FAP	37	0.76%	S/4,079,203	S/110,249	S/3,474,293
OTROS	16	0.33%	S/1,816,122	S/113,508	S/1,307,636
Total	**4,880**	**100.00%**	**S/548,560,96**	**S/112,410**	**S/430,210,172**

Fuente: Gerencia de Tecnologías de Información – Reporte CRHP 3113 al 30.06.2022

c. Créditos Vigentes por Plazo otorgado

Un crédito hipotecario es una inversión de largo plazo y se espera que su valor incremente conforme pasa el tiempo. Los clientes del BN pueden pagar esta inversión en cuotas mensuales que se ajusten a sus ingresos y que sean conformes a la normativa del BN. En ese sentido el plazo de otorgamiento de la cartera de crédito hipotecario al cierre de junio de 2022 es la siguiente:

Tabla 7. Créditos Vigentes por Plazo otorgado

Plazo	Nro. Desembolsos	Participación del Nro. de desembolsos (%)	Desembolso (S/)
120	2,265	46.41%	S/ 166,379,593
240	991	20.31%	S/ 143,807,442
300	726	14.88%	S/ 118,812,837
180	580	11.89%	S/ 84,373,854
60	71	1.45%	S/ 7,233,567
72	45	0.92%	S/ 3,625,306
96	44	0.90%	S/ 3,345,844
84	38	0.78%	S/ 3,449,091
108	26	0.53%	S/ 2,444,252
144	18	0.37%	S/ 2,825,514
168	13	0.27%	S/ 2,288,040
156	10	0.20%	S/ 1,471,096
132	9	0.18%	S/ 1,154,606
216	9	0.18%	S/ 1,804,233
204	8	0.16%	S/ 1,954,419
36	7	0.14%	S/ 618,513
48	7	0.14%	S/ 336,531
192	5	0.10%	S/ 1,029,814
228	5	0.10%	S/ 1,200,740
3	1	0.02%	S/ 21,241
252	1	0.02%	S/ 169,522
276	1	0.02%	S/ 214,907
Total	**4,880**	**100.00%**	**S/ 548,560,961**

Fuente: *Gerencia de Tecnologías de Información - Reporte CRHP 3113 al 30.06.2022*

d. Plazo de Maduración de los Créditos Vigentes

Este indicador se construye en base al saldo vigente (factor ponderador) y las cuotas que faltan por pagar de cada uno de los créditos vigentes. En otras palabras, se puede medir el tiempo promedio ponderado que tardará en madurar la cartera de créditos hipotecarios vigentes del BN.

Tabla 8. Créditos Vigentes por Plazo otorgado

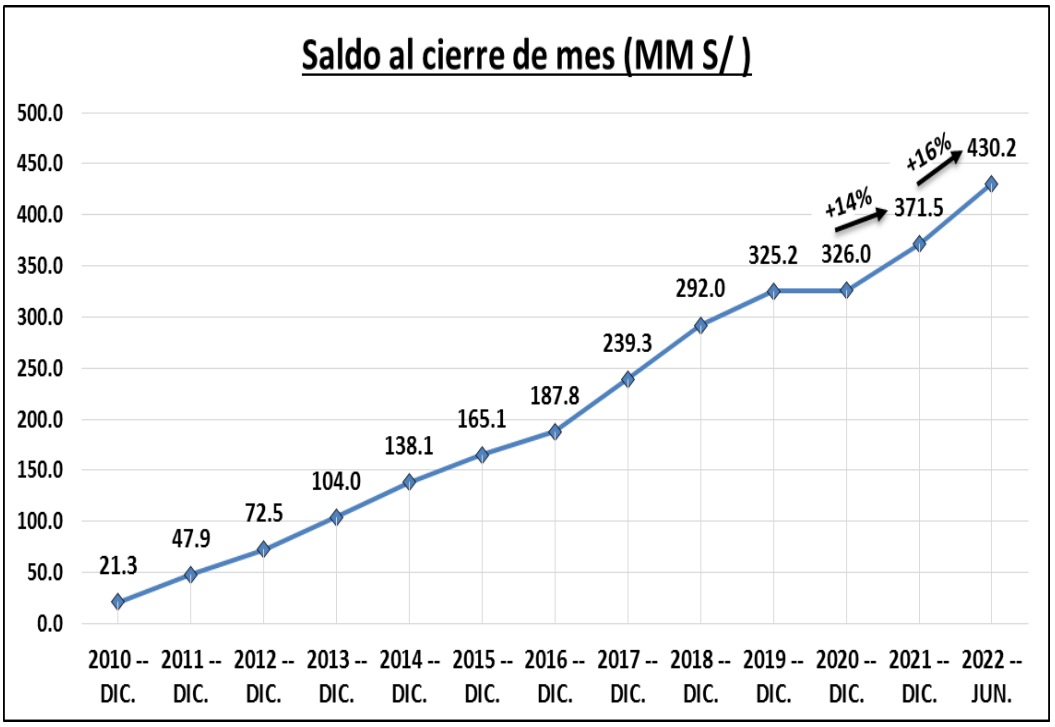
MODALIDAD	CRÉDITOS VIGENTES	PORCENTAJE DE CRÉDITOS VIGENTES	PLAZO DE MADURACIÓN
BIEN TERMINADO	2,343	48%	199 meses
MEJORA	2,071	42%	79 meses
TRASLADO	328	7%	153 meses
BIEN FUTURO	138	3%	192 meses
TOTAL	**4,880**	**100%**	**172 meses**

Fuente: Gerencia de Tecnologías de Información - Reporte CRHP 3113 al 30.06.2022

e. Evolución del Saldo y las Colocaciones

La evolución del saldo nos permite ver el desarrollo y crecimiento que ha tenido el crédito hipotecario BN desde su creación en 2009. También permite hacer proyecciones de crecimiento en base a estos datos.

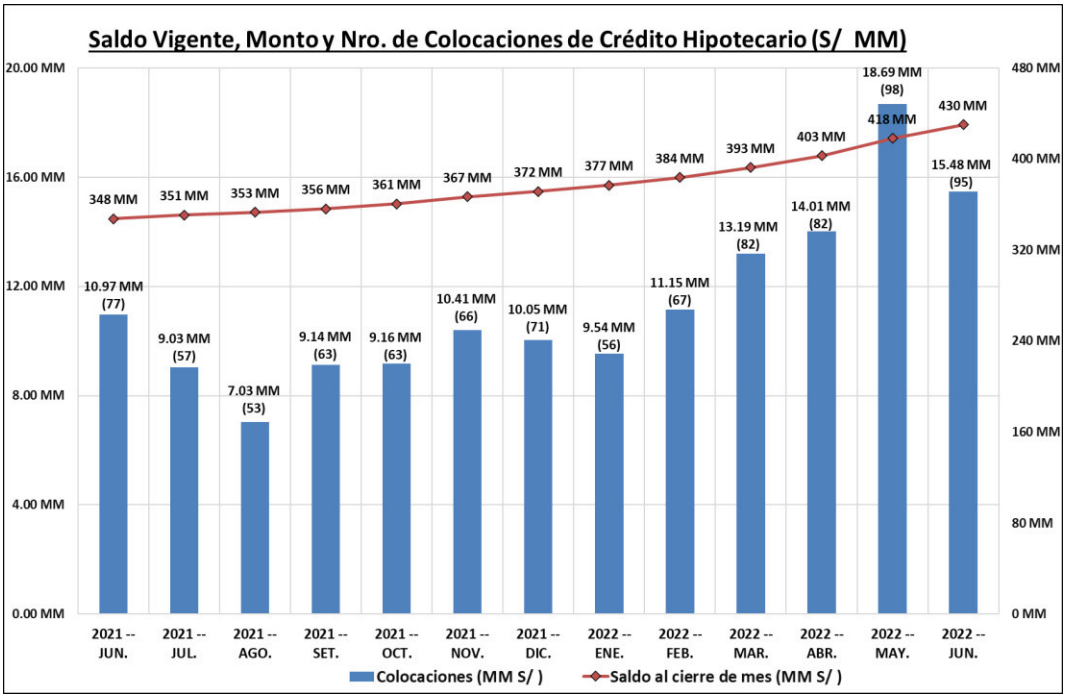
Figura 27. Evolución del Saldo.



Fuente: Sistema de Crédito Hipotecario CRHP – SACH al 30.06.2022

Las gestiones comerciales que emplea la sección de crédito hipotecario se miden en base a las colocaciones mensuales tanto en volumen de créditos colocados y monto de colocaciones mensuales. Actualmente, los esfuerzos de la Sección de Crédito Hipotecario están enfocados en cumplir con la meta al 2026 (llegar a los S/ 1,000 MM en saldo vigente), y para ello se debe cumplir la meta mensual proyectada a 2026. En el segundo semestre de 2022 la meta mensual de colocaciones es de S/ 15 MM.

Figura 28. Evolución de las Colocaciones en el último año.



Fuente: Sistema de Crédito Hipotecario CRHP – SACH al 30.06.2022

f. Evolución del ratio de morosidad del Banco de la Nación y la Banca Múltiple

El ratio de morosidad es la relación entre el volumen de crédito vencido y el saldo total del crédito hipotecario, expresado en porcentaje.

Se consideran créditos vencidos (numerador del ratio) tanto los correspondientes a saldos impagados o morosos (durante más de 90 días) como las amortizaciones de las cuotas atrasadas (menos de 90 días).

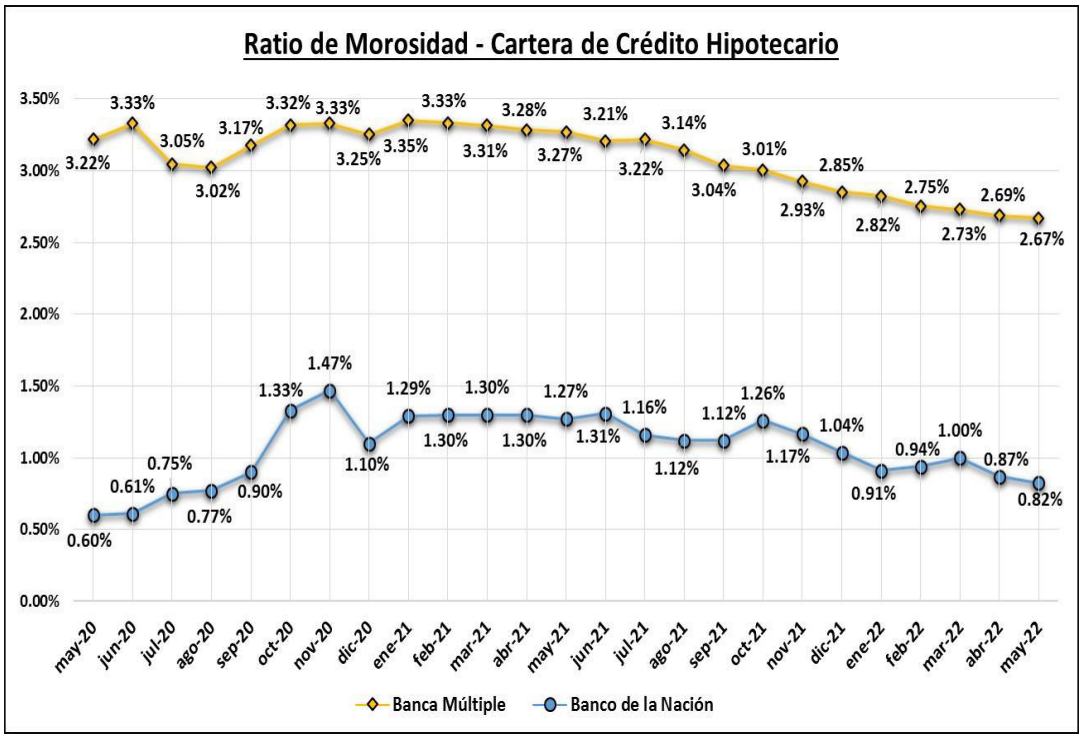
Para poder hallar el ratio de morosidad de la cartera de crédito hipotecario BN es necesario dividir la Deuda Vencida entre el Saldo Total (conformado por el Saldo de la deuda vencida + el Saldo de los créditos que no tienen moratoria en su deuda). Al cierre de junio de 2022, la cartera de crédito hipotecario registraba una deuda vencida de S/ 3.81 MM, siendo el saldo total S/ 430.21 MM, por tanto, el ratio de morosidad de la cartera vigente de crédito hipotecario al cierre de junio de 2022 viene siendo de 0.89%.

Si se comparara el ratio de morosidad de crédito hipotecario de la Banca Múltiple (portal web de la SBS [(1)]) con el ratio de morosidad de la cartera hipotecaria del BN, nos daremos cuenta de que la cartera hipotecaria del BN es menos riesgosa que el de la Banca Múltiple, esto se debe a las condiciones en las cuales son otorgados los créditos hipotecarios.

[(1)] Página web SBS – Estadística: https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.asp?c=B-2362

Se puede decir que el ratio de morosidad es un fuerte argumento para flexibilizar los parámetros actuales de Crédito Hipotecario.

Figura 29. Ratio de Morosidad.



Fuente: Página Web SBS (Ratios de Morosidad)
Reportes de la Gerencia de Tecnologías de Información (CRHP – 5101 y CRHP – 5113).

g. Benchmarking con otras entidades financieras

El benchmarking consiste en tomar "comparadores" o “benchmarks” a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien buenas prácticas sobre el área de interés, con el propósito de copiar o transferir el conocimiento de las buenas prácticas y su aplicación a nuestra institución.

Cuando se realiza un informe de modificación de parámetros y/o implementación de nuevos productos hipotecarios, es necesario hacer una comparativa con aquellas entidades financieras que posean productos similares.

Ejemplo de Benchmark - Informe de trabajadores CAS:

Concepto.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) define al Contrato Administrativos de Servicios (CAS) como el vínculo que tiene una Entidad

Pública con una Persona Natural que presta servicios de manera autónoma (trabajador independiente), cuyas rentas se clasifican en la cuarta categoría. [(2)]

Tabla 9. Benchmark.

A continuación, se presenta la lista de entidades financieras que otorgan créditos hipotecarios a los trabajadores del sector público CAS (que se ajustan a la definición dada por SUNAT):

N°	Entidad Financiera	Requisitos Laborales para acceder al Crédito Hipotecario
1	BBVA	✓ Ser trabajador independiente. ✓ Declaración Jurada de Renta de Cuarta Categoría de los 02 últimos años. ✓ Percibir ingresos netos superiores a S/ 1,500. ✓ Tener continuidad laboral mínima de 01 año. ✓ Documento RUC (Registro Único de Contribuyente). ✓ Recibo por honorarios de los 03 últimos meses.
2	BCP	✓ Ser trabajador independiente con ingresos de cuarta categoría. ✓ Percibir ingresos netos superiores a S/ 1,500. ✓ Otros documentos laborales que solicite BCP.
3	BANCO PICHINCHA	✓ Ser trabajador independiente con ingresos de cuarta categoría. ✓ Percibir un ingreso mínimo de S/ 700. ✓ Copia de los recibos por honorarios de los tres últimos meses. ✓ Contrato de servicios. ✓ Declaración jurada de los años anteriores.
4	BanBif	✓ Ser trabajador independiente con ingresos de cuarta categoría. ✓ Antigüedad laboral de 2 años. ✓ Otros documentos laborales que solicite BanBif.
5	Scotiabank	✓ Ser trabajador independiente con ingresos de cuarta categoría. ✓ Ingreso mínimo mensual de S/ 1,000. ✓ Otros documentos laborales que solicite Scotiabank.

[(2)] **Página web de la SUNAT:**
https://orientacion.sunat.gob.pe/3221-07-contrato-administrativo-de-servicios-cas

6	Interbank	✓ Ser trabajador CAS. ✓ Últimas boletas de pago. ✓ Tener un ingreso mínimo de S/ 1,000. ✓ Sustento de los ingresos con boletas de pago, recibos por honorario, etc. Dependiendo de la categoría de tu ingreso. ✓ Otros documentos laborales que solicite Interbank.
7	mibanco	✓ Ser trabajador independiente. ✓ Acreditar un tiempo mínimo de experiencia en la actividad de 12 meses. ✓ Otros documentos laborales que solicite Mibanco.
8	BANCO GNB	✓ Ser trabajador Independiente. ✓ Contar con contrato de servicios. ✓ Contar con un ingreso mínimo conyugal neto de S/ 1,800. ✓ Último certificado de retención de 4ta categoría. ✓ Autorización de exoneración de pagos de impuestos (de ser el caso). ✓ Formulario de pagos mensuales del impuesto a la renta y/o recibos por honorarios profesionales de los últimos 3 meses. ✓ Declaración Jurada de Impuesto a la Renta de los 2 últimos años.
9	caja arequipa	✓ Ser trabajador independiente con ingresos de cuarta categoría. ✓ Otros documentos laborales que solicite Caja Arequipa.
10	CAJA TRUJILLO	✓ Ser trabajador independiente con ingresos por renta de cuarta categoría. ✓ Recibos por honorarios de los 06 últimos meses. ✓ Otros Medios probatorios de la actividad (Contratos, constancias de trabajo, etc.)
11	Caja Huancayo	✓ Ser trabajador independiente con ingresos por renta de cuarta categoría. ✓ Copia de los 06 últimos recibos por honorarios. ✓ Otros documentos laborales que solicite Caja Trujillo.

Fuente: Página web de las Entidades Financieras.

Se puede observar que actualmente, de acuerdo con las condiciones laborales, las Entidades

Financieras otorgan créditos hipotecarios a los trabajadores CAS. Sin embargo, para que el trabajador CAS (trabajador independiente) pueda obtener crédito hipotecario en una de estas Entidades Financieras debe sustentar condiciones y/o requisitos laborales más duros en comparación con un trabajador dependiente. La condición laboral que más destaca es el sustento de una mayor antigüedad laboral.

Así como se muestra en el ejemplo anterior, también he tenido la oportunidad de realizar Benchmark de tasas de interés y características para las nuevas modalidades de Compra de Terreno y Construcción en Terreno Propio.

h. Mercado Potencial

Para poder calcular y comprender el mercado potencial del Producto Crédito Hipotecario BN, es necesario conocer las condiciones de las modalidades del Crédito Hipotecario, las características de los clientes y contar con la información necesaria que cumpla con lo antes mencionado.

i. Cliente objetivo de Crédito Hipotecario BN.

El crédito hipotecario del Banco de la Nación está dirigido a trabajadores nombrados o contratados a plazo indeterminado o pensionistas del sector público, que por motivo de sus ingresos posean cuentas de ahorro en el Banco de la Nación.

Partiendo de la definición anterior y para facilitar el análisis del mercado potencial, sugerí dividir la base de datos en 02 grupos:

Anexo II. Clientes Precalificados para las modalidades de Crédito Hipotecario de "Compra de Bien Futuro", "Compra de Bien Terminado" y "Mejora, Ampliación y/o Remodelación de Vivienda Propia".

Esta primera Base de Datos está dirigida a los clientes precalificados que cumplen con las condiciones de las modalidades de "Compra de Bien Futuro / Bien Terminado" y la modalidad de "Mejora, Ampliación y/o Remodelación de Vivienda Propia". La principal característica de esta base de datos es contar con la variable de Monto Máximo de Financiamiento en cualquiera de estas 03 modalidades.

Características de la BD de clientes precalificados:

1. Documento de Identidad (DNI o Carnet de Extranjería)
2. Cuenta de Ahorros.

3. Nombres y Apellidos del cliente.
4. Tipo de Persona (Natural).
5. Fecha de Nacimiento – Edad. La edad de acceso al crédito hipotecario BN es desde 18 años y hasta un 01 día antes de cumplir los 66 años de edad. Para la permanencia en el crédito es hasta 01 día antes de cumplir los 81 años de edad.
6. Estado Civil.
7. Situación Laboral del cliente. Trabajador del sector público Nombrado o Contratado a plazo indeterminado, Pensionista y Trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios - CAS (Nueva propuesta).
8. Unidad Ejecutora. (Centro de labores)
9. Sector de la Unidad Ejecutora. (Sector salud, sector educación, Policía Nacional del Perú, etc.)
10. Abono promedio mensual neto de los 06 últimos meses.
11. El número de la entidades reportadas por la SBS debe ser igual o menor a 04, incluyendo el Banco de la Nación.
12. El cliente debe tener calificación de "Normal", "No definido" o "No reportado"
13. en la Central de Riesgos SBS.
14. Deuda por consumo de Tarjeta de Crédito.
15. Deuda por consumo de Préstamo Personal.
16. Endeudamiento potencial de línea de crédito.
17. Ubigeo.
18. Departamento – Provincia – Distrito.
19. Email.
20. Número de Celular.
21. Monto máximo de financiamiento.

Cálculo del Monto máximo de financiamiento (monto máximo):

Se calcula a partir del ingreso promedio mensual y las cuotas mensuales por deudas de consumo y las potenciales deudas en consumo por líneas de crédito.

Entonces, el monto máximo de financiamiento se obtiene en base a la siguiente fórmula:

$$Monto\ Máximo = (Cuota\ Máxima)\ x\ (Factor\ de\ la\ Cuota\ Máxima)$$

A continuación, muestro el proceso de obtención de la cuota máxima, el factor de la cuota máxima y la estimación del endeudamiento potencial:

Cuota Máxima: RCI del 50% - (Cuota de Consumo de Tarjeta de Crédito + Cuota de Consumo de Préstamo Personal + Cuota por Endeudamiento Potencial).

Factor de la cuota máxima.

Se puede afirmar que hay una relación entre la cuota del crédito hipotecario y el monto máximo de financiamiento. Dicha relación la recoge el factor de la cuota máxima.

A continuación, se presenta la tabla que contiene los factores actuales que sirven para determinar el monto máximo de financiamiento.

Tabla 10. Factor de la Cuota Máxima

Edad	Rango de Cuota Máxima	Factor de la Cuota
Aplica para clientes con edades de entre los 18 años hasta los 55 años de edad.	Para cuotas desde S/ 385.33 hasta S/ 1,127.89	129.76
	Para cuotas mayores o iguales a S/ 1,127.90	132.99
Aplica para clientes con edades de entre los 56 años hasta los 60 años de edad.	Para cuotas desde S/ 409.53 hasta S/ 1,202.48	122.09
	Para cuotas mayores o iguales a S/ 1,202.49	124.74
Aplica para clientes con edades de entre los 61 años hasta los 65 años de edad.	Para cuotas desde S/ 465.13 hasta S/ 1,371.21	107.50
	Para cuotas mayores o iguales a S/ 1,371.22	109.39

Nota: El factor cambia si las condiciones actuales del producto varían.

Variación en el plazo máximo de financiamiento, tasas de interés, tasa de seguro de desgravamen, tasa de seguro de inmueble y ratio deuda garantía.
El factor es calculado suponiendo que el monto del préstamo es el 90% del valor del inmueble.

Cálculo de las cuotas por Consumo de Tarjeta de Crédito, Consumo de Préstamo Personal y probable Endeudamiento Potencial.

Cuando se realiza una simulación de crédito hipotecario en el aplicativo CRHP – SACH, para poder determinar el monto de financiamiento máximo se debe saber cuántos son los ingresos promedios mensuales netos de los clientes (el aplicativo los obtiene ingresando el número de DNI), pero para que el aplicativo SACH realice una mejor simulación es necesario ingresar las cuotas de otras deudas (con excepción de las cuotas por deudas en el BN).

Dado que al momento de hacer la primera simulación del crédito hipotecario es muy poco probable que el cliente tenga a la mano los cronogramas de pagos o estados de cuenta de sus tarjetas de crédito, préstamos personales y líneas de crédito. A fin de determinar la capacidad de pago, es necesario estimar la cuota de las otras deudas y potenciales deudas. Para ello ingresamos al "Reporte de Deudores de la SBS" donde podemos identificar todas las deudas que el cliente tiene en el sistema financiero, a estas deudas se les multiplica por un factor de endeudamiento según sea el caso, esta multiplicación nos debería dar como resultado la cuota mensual estimada que paga el cliente por sus deudas o líneas de crédito.

Nota: La información consolidada de las deudas que los clientes BN tienen en las empresas del sistema financiero, se encuentran en el reporte RCC de la SBS.

Tabla 11. Factores de Endeudamiento.

Tipos de Deuda en el Sistema Financiero	Factores
Deuda de Consumo No Revolvente en el Sistema Financiero	0.0238424
Deuda Consumo Revolvente en el Sistema Financiero	0.0487955
Deuda Microempresa en el Sistema Financiero	0.0313567
Deuda Pequeña Empresa en el Sistema Financiero	0.0245032
Deuda Hipotecaria en el Sistema Financiero	0.0062888
Factor de Endeudamiento Potencial	0.0083197
Factor Deuda Descuento por Planilla	0.0214667

Fuente: Memorando N° 087 – 2021 – BN/2190. Actualización de Factores para la Determinación de la Capacidad de Pago.

Una vez obtenidos todos estos datos se procede a calcular el Monto máximo de financiamiento.

Clientes Potenciales para Traslado de Deuda Hipotecaria.

La segunda Base de Datos está dirigida a los clientes potenciales que cumplen con las condiciones de la modalidad "Traslado de Deuda". Lo que caracteriza a esta base de datos es que los clientes pueden trasladar el total de su deuda hipotecaria y adicionar otras deudas de consumo (nueva propuesta).

Características de los clientes potenciales para traslado de deuda hipotecaria:

1. Documento de Identidad (DNI o Carnet de Extranjería).
2. Cuenta de Ahorros.
3. Nombres y Apellidos del cliente.
4. Tipo de Persona (Natural).
5. Fecha de Nacimiento – Edad. La edad de acceso al crédito hipotecario BN es desde 18 años y hasta un 01 día antes de cumplir los 66 años de edad. Para la permanencia en el crédito es hasta 01 día antes de cumplir los 81 años de edad.
6. Estado Civil.
7. Situación Laboral del cliente. Trabajador del sector público Nombrado o Contratado a plazo indeterminado, Pensionista y Trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios - CAS (Nueva propuesta).
8. Unidad Ejecutora. (Centro de labores)
9. Sector de la Unidad Ejecutora. (Sector salud, sector educación, Policía Nacional del Perú, etc.)
10. Abono promedio mensual neto de los 06 últimos meses.
11. El número de la entidades reportadas por la SBS debe ser igual o menor a 04, incluyendo el Banco de la Nación.
12. El cliente debe tener calificación de "Normal", "No definido" o "No reportado"
13. en la Central de Riesgos SBS.
14. Deuda por Crédito Hipotecario.

15. Moneda de la Deuda Hipotecaria.
16. Deuda Hipotecaria con Hipoteca Inscrita.
17. Deuda por consumo de Tarjeta de Crédito.
18. Deuda por consumo de Préstamo Personal.
19. Endeudamiento potencial de línea de crédito.
20. Ubigeo.
21. Departamento – Provincia – Distrito.
22. Email.
23. Número de Celular.

En esta base de datos es necesario poder determinar la capacidad de endeudamiento de las personas. Lo que significa no exceder el 50% de Ratio Cuota Ingreso incluyendo las cuotas de otras deudas y la posible cuota por endeudamiento potencial.

Importancia de las Bases de Datos del Mercado Potencial

Para poder comprender la importancia del mercado potencial, es necesario comprender el proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios BN.

Proceso de otorgamiento de crédito hipotecario.

El proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios BN comprende las siguientes etapas:

1) Precalificación.

La precalificación se desarrolla en una oficina de la Red de Agencias del ámbito nacional. Para ello es necesario que el titular y su cónyuge o conviviente (de ser el caso) ingresen de manera presencial su solicitud de crédito hipotecario BN en cualquier agencia 1 y 2 del Banco de la Nación a nivel nacional.

El Gestor Comercial es el encargado de registrar el expediente físico y de generar el expediente virtual en el aplicativo de crédito hipotecario CRHP – SACH.

El procedimiento de precalificación comprende la revisión del registro; la simulación por monto máximo de financiamiento; llenado de la solicitud del seguro de desgravamen y crédito hipotecario; confirmación de la calificación de la central de Riesgos SBS; confirmación de la capacidad de pago; verificación del nivel de endeudamiento; verificación de los documentos personales y registro de la solicitud de financiamiento de gastos adicionales. Luego se procede al visado y ordenamiento del expediente.

2) Evaluación Crediticia

Esta etapa del otorgamiento se lleva a cabo en el centro hipotecario correspondiente y está a cargo del Evaluador. Comprende la revisión de documentos del cliente; evaluación de la capacidad de pago; gestión del reporte de la Central de Riesgos SBS; verificación del historial crediticio del cliente; gestión de la solicitud DPS con la aseguradora; gestión de aceptación de la sobretasa del seguro de desgravamen (de ser el caso); consulta de listas de prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo; aprobación de la evaluación crediticia del cliente; recabado de firmas según límites de autonomía. Aprobación del expediente y remisión del expediente para evaluación del inmueble.

3) Evaluación del Inmueble

La evaluación del inmueble está a cargo de los centros hipotecarios a nivel nacional (en Lima será realizada por la Sección de Crédito Hipotecario) y está a cargo del Procesador en conjunto con el área de Legal. El procedimiento comprende los siguientes subprocesos: verificación de documentos del inmueble; consulta en las listas de LA/FT; gestión del estudio de títulos; gestión de la tasación y conformidad al inmueble.

4) Escalonamiento para la aprobación

Este procedimiento es llevado a cabo por la Sección de Créditos y Garantías, quien se encarga de que se cumplan con los niveles de autonomía en la aprobación de créditos hipotecarios.

5) Formalización del crédito hipotecario y desembolso.

Esta etapa del otorgamiento comprende la gestión de la carta fianza, elaboración de la minuta, gestión del bloqueo registral, pago de derechos y/o impuestos y gestión de la escritura pública e inscripción de la hipoteca. Estos procedimientos son gestionados por el Procesador y el Analista Abogado de los centros hipotecarios.

Luego de haber cumplido con todos los requisitos antes mencionados, el desembolso se realiza antes de la firma de la Escritura Pública para el caso de las modalidades Compra de Bien Terminado, Compra de Bien Futuro y Traslado de Deuda Hipotecaria; y para la modalidad de Mejora, Ampliación y/o Remodelación de Vivienda Propia el desembolso se realiza después de la firma de la Escritura Pública.

En ese contexto, armar una base de datos de clientes precalificados disminuye el tiempo en la etapa de Precalificación y Evaluación Crediticia, si a esto se le suma una campaña informativa y/o de ventas, el producto Crédito Hipotecario puede llegar a tener un desarrollo sostenible (en número y monto de colocaciones mensuales) a lo largo del tiempo.

Ejemplo de Clientes Precalificados.

Actualmente, el Banco de la Nación tiene a la mano la información necesaria para llevar a cabo la precalificación de clientes. En agosto de 2021, tuve la oportunidad de ayudar con la formación de base de datos de precalificados, lastimosamente cuando elaboré esta base de clientes precalificados no contaba con las deudas que los clientes tenían en el sistema financiero, pero si con los otros parámetros de precalificación. A continuación, muestro los resultados logrados de aquella primera base de datos:

Tabla 12. Clientes Precalificados por Sector.

Sector	Nro. de Precalificados	Porcentaje de Nro. de Precalificados	Importe Potencial
M. EDUCACION	75,815	44.64%	S/ 8,794 MM
M. INTERIOR	30,510	17.96%	S/ 3,632 MM
M. SALUD	26,758	15.75%	S/ 4,201 MM
M. DEFENSA - EJERCITO	5,761	3.39%	S/ 769 MM
M. PUBLICO	4,561	2.69%	S/ 1,216 MM
PODER JUDICIAL	4,448	2.62%	S/ 964 MM
M. DEFENSA - FAP	3,960	2.33%	S/ 477 MM
GOB. LOCAL	3,826	2.25%	S/ 373 MM
UNIVERSIDADES	3,818	2.25%	S/ 597 MM
Inst. Publicas	3,686	2.17%	S/ 506 MM
M. DEFENSA - MARINA	3,307	1.95%	S/ 371 MM
GOB. REGIONAL	1,772	1.04%	S/ 235 MM
BANCO NACION	1,053	0.62%	S/ 186 MM
OTROS	582	0.34%	S/ 86 MM
TOTAL	**169,857**	**100.00%**	**S/ 22,408 MM**

Fuente: Gerencia de Tecnologías de Información – BD_PRECALIFICACIÓN_CH – al 04.08.2021
Nota: Esta primera calificación se realizó antes de la aprobación del primer paquete de modificación de parámetros. Esta primera BD se calculo en con un límite de otorgamiento de crédito hipotecario de S/ 600,000. Y con un RCI del 40%.

Se puede observar del cuadro anterior que existen 169,857 clientes precalificados con un monto total de precalificación de S/ 22,408 MM. Según lo aprendido es posible llegar a captar un 3% de esta base de datos (5,096 nuevos clientes con un importe colocado de S/ 672 MM). La campaña comercial de captación se llevaría a cabo a través de la empresa IMPULSA (Call Center A365), dicha empresa fue la encargada de realizar la última campaña de traslado de deuda que se detalla líneas más abajo.

Tabla 13. Clientes Precalificados por Centro Hipotecario.

Centro Hipotecario	Nro. de Precalificados	Porcentaje del Nro. de Precalificados	Potencial de Colocación en Mill.
LIMA	62,068	36.53%	S/ 8,474
CUSCO	17,112	10.07%	S/ 2,332
HUANCAYO	13,137	7.73%	S/ 1,748
PIURA	11,371	6.69%	S/ 1,353
TRUJILLO	8,531	5.02%	S/ 1,118
CHIMBOTE	8,188	4.82%	S/ 1,064
CHICLAYO	7,296	4.30%	S/ 906
CAJAMARCA	6,213	3.66%	S/ 811

IQUITOS	6,005	3.54%	S/ 710
AYACUCHO	5,518	3.25%	S/ 747
AREQUIPA	5,483	3.23%	S/ 736
ICA	5,123	3.02%	S/ 659
TACNA	4,087	2.41%	S/ 527
HUANUCO	3,655	2.15%	S/ 488
PUCALLPA	2,835	1.67%	S/ 347
TARAPOTO	1,709	1.01%	S/ 197
TUMBES	1,526	0.90%	S/ 189
TOTAL	**169,857**	**100.00%**	**S/ 22,408**

Fuente: Gerencia de Tecnologías de Información – BD_PRECALIFICACIÓN_CH – al 04.08.2021

Tabla 14. Clientes Precalificados por Monto de Préstamo.

Monto Máximo de Préstamo	Nro. de Precalificados	Porcentaje de Nro. de Precalificados	Potencial de Colocación Mill.
1. Desde S/ 50,000 hasta S/ 100,000	68,962	40.60%	S/ 5,217
2. Desde S/ 100,000 hasta S/ 150,000	54,303	31.97%	S/ 6,723
3. Desde S/ 150,000 hasta S/ 200,000	23,896	14.07%	S/ 4,083
4. Desde S/ 200,000 hasta S/ 250,000	12,072	7.11%	S/ 2,664
5. Desde S/ 250,000 hasta S/ 300,000	4,556	2.68%	S/ 1,238
6. Desde S/ 300,000 hasta S/ 350,000	2,239	1.32%	S/ 722
7. Desde S/ 350,000 hasta S/ 400,000	1,328	0.78%	S/ 492
8. Desde S/ 400,000 hasta S/ 450,000	732	0.43%	S/ 308
9. Desde S/ 450,000 hasta S/ 500,000	594	0.35%	S/ 281
10. Desde S/ 500,000 a más	1,175	0.69%	S/ 678
TOTAL	**169,857**	**100.00%**	**S/ 22,408**

Fuente: Gerencia de Tecnologías de Información – BD_PRECALIFICACIÓN_CH – al 04.08.2021

Ejemplo de Clientes Potenciales para Traslado de Deuda Hipotecaria.

En el informe de Potenciación de Traslado de Deuda Hipotecaria, tuve la oportunidad de poder apoyar con el cálculo del mercado potencial.

La base de datos resultante contemplo los siguientes parámetros:

- ✓ Ratio Cuota /Ingreso del **60% (Propuesta).**
- ✓ Edad desde los 18 años hasta los 65 años.
- ✓ Situación laboral: Nombrado o Cesante.
- ✓ Reportado como "Normal" y **"CPP"** en la Central de Riesgos SBS **(Propuesta).**
- ✓ Número de entidades financieras que reportan al cliente en la SBS: Menor o igual a 03.
- ✓ Deuda **con hipoteca inscrita**.
- ✓ Moneda de la Deuda: Nacional o Extranjera.
- ✓ Ingreso netos en cuenta de ahorros, promedio 04 menores de los últimos 06.
- ✓ No se consideran otros ingresos del titular, ni ingreso del cónyuge (en caso aplique).

Tabla 15. Mercado Potencial de Traslado de Deuda con RCI 60% (Propuesta)

ENTIDAD FINANCIERA	CLIENTES POTENCIALES	MONTO DE TRASLADO HIPOTECARIO	TRASLADO DE CH INCLUYENDO CONSOLIDACIÓN DE DEUDAS DE CONSUMO (PP Y TC)
INTERBANK	1,859	S/ 248 MM	S/ 257 MM
BCP	1,646	S/ 233 MM	S/ 243 MM
BBVA PERU	1,269	S/ 189 MM	S/ 199 MM
SCOTIABANK	758	S/ 121 MM	S/ 126 MM
BANCO PICHINCHA	752	S/ 80 MM	S/ 82 MM
CAJAS MUNICIPALES Y RURALES	719	S/ 64 MM	S/ 68 MM
FINANCIERAS	356	S/ 29 MM	S/ 30 MM
BANCO GNB PERU	255	S/ 26 MM	S/ 27 MM
BANBIF	250	S/ 40 MM	S/ 42 MM
EDPYME MICASITA S A	103	S/ 10 MM	S/ 10 MM
BANCO DE COMERCIO	35	S/ 4 MM	S/ 4 MM
MIBANCO	33	S/ 3 MM	S/ 3 MM
FONDO MIVIVIENDA	22	S/ 2 MM	S/ 2 MM
TOTAL	**8,057**	**S/ 1,049 MM**	**S/ 1,094 MM**

Fuente: Reporte de Deudores del Sistema Financiero al 28.02.2022**.**

Nota: Con un RCI 50% (actual parámetro) el mercado potencial disminuiría a 6,962 clientes con un saldo a trasladar total (Deuda CH + Consumo) de S/ 880.6 MM