



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diseño de un plan de actualización de garantías
hipotecarias en una empresa internacional de consumo
masivo**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Sofia Abigail Otoyá Jibaja

**Revisor(es):
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa**

Piura, marzo de 2024



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

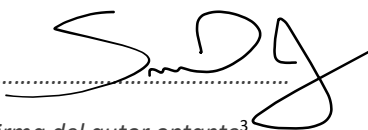
Yo, Sofia Abigail Otoya Jibaja , egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 74853162.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Diseño de un plan de actualización de garantías hipotecarias en una empresa internacional de consumo masivo"
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional¹ para optar el Título profesional² de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa, identificado con DNI N° 02794251
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 18/03/2024.


Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

Dedicado a mis papás por alentarme siempre a ser mejor.



Agradezco a la Universidad de Piura por la calidad de formación brindada y al Mgtr. Jorge Gallo por su acompañamiento durante el desarrollo del presente trabajo. Agradezco también a la empresa donde laboro por permitirme desarrollar esta experiencia y a mi jefa por los consejos brindados.



Resumen

El trabajo busca describir la experiencia del diseño del plan de actualización de garantías hipotecarias de una empresa internacional de consumo masivo. Para la estructuración del plan se empleó el método de cascada que consiste en desarrollar las etapas del proceso de manera secuencial y ordenada. Se definieron cuatro etapas: estructuración del plan, recopilación de información, proceso de tasación, proceso de constitución y evaluación. El método empleado permitió monitorear cada etapa del proceso y medir los avances, así como identificar las casuísticas que generaban retrasos dentro la gestión. Al 31 de octubre del 2023 se logró concluir con la actualización del 79% de las garantías hipotecarias.



Tabla de contenidos

Introducción	10
Capítulo 1. Aspectos generales	11
1.1 Descripción de la empresa	11
1.2 Descripción de la experiencia profesional	12
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	12
1.2.2 Propósito del puesto.....	13
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	13
1.2.4 Resultados concretos logrados	14
Capítulo 2. Fundamentación	15
2.1 Riesgo de crédito.....	15
2.2 Tipos de riesgo de crédito.....	15
2.3 Proceso de evaluación de crédito.....	16
2.4 Gestión de cobranza.....	16
2.5 Garantías	16
2.5.1 Garantía hipotecaria	17
2.6 Metodologías en la gestión de proyectos.....	18
2.6.1 Metodología de cascada.....	18
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	19
3.1 Análisis preliminar.....	19
3.2 Delimitación y definición del objetivo.....	20
3.3 Definición de las etapas del plan	20
3.3.1 Estructuración.....	20
3.3.2 Recopilación de información	20
3.3.3 Proceso de tasación.....	20
3.3.4 Proceso de constitución.....	20
3.3.5 Evaluación.....	21
3.4 Implementación del plan	21
3.4.1 Estructuración.....	21
3.4.2 Recopilación de información	23
3.4.3 Proceso de tasación.....	24
3.4.4 Proceso de constitución.....	25
3.4.5 Evaluación.....	27
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	29

Referencias 30



Lista de tablas

Tabla 1. Predios hipotecados.....	19
Tabla 2. Clientes con hipoteca	20
Tabla 3. Datos de los predios hipotecados	21
Tabla 4. Datos crediticios de los clientes	21
Tabla 5. Responsable comercial por cliente	22
Tabla 6. Procesos	22
Tabla 7. Subprocesos	23
Tabla 8. Solicitudes de levantamiento.....	23
Tabla 9. Proceso de tasación	25
Tabla 10. Distribución de representantes legales por región.....	25
Tabla 11. Proceso de constitución.....	27
Tabla 12. Resumen general.....	27



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del área de créditos 11



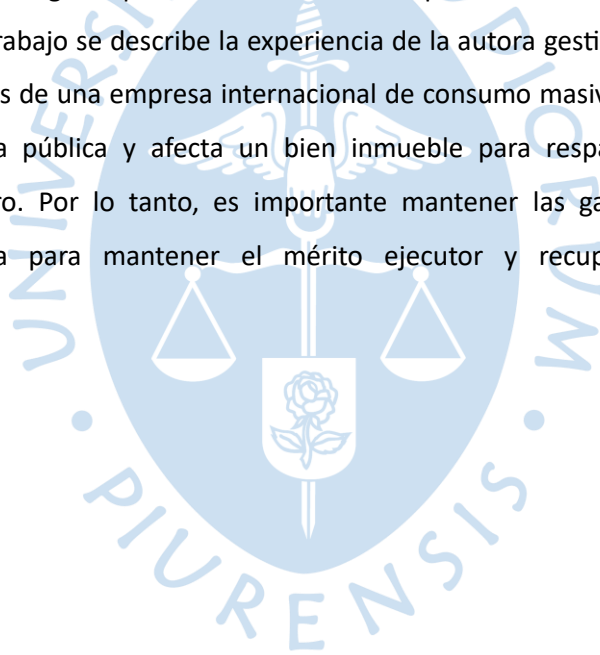
Introducción

Los créditos comerciales son comúnmente utilizados entre instituciones no financieras con la finalidad de llevar a cabo transacciones comerciales. Esto beneficia a las empresas porque incrementan sustancialmente sus ventas al otorgar facilidades de pago a plazos, asimismo, fomenta el consumo de los bienes y/o servicios ofertados y la apertura a nuevos mercados.

Conceder crédito trae beneficios a las empresas, pero también contiene un nivel de riesgo intrínseco al cual se le denomina riesgo de crédito que, según Chorafas (2000, como se citó en Saavedra y Saavedra, 2010, p. 297), “es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda”.

Para minimizar el riesgo de crédito las empresas definen una Política de Créditos y Cobranzas donde se establecen las normas y procesos que se deben seguir al otorgar un crédito y al hacer efectivo su cobro. La administración de las garantías es un proceso importante dentro del objetivo de reducir el riesgo de crédito porque aseguran parcial o totalmente el cumplimiento de la obligación contraída.

En el presente trabajo se describe la experiencia de la autora gestionando la actualización de las garantías hipotecarias de una empresa internacional de consumo masivo. Este tipo de garantía se constituye por escritura pública y afecta un bien inmueble para respaldar las obligaciones del propietario o un tercero. Por lo tanto, es importante mantener las garantías vigentes y con la información actualizada para mantener el mérito ejecutor y recuperar la deuda ante un incumplimiento.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Para efecto de desarrollar el presente trabajo se le denominará “ABC” a la empresa a fin de mantener la confidencialidad del nombre a petición de sus representantes.

ABC es una empresa líder en el mercado peruano con más de 60 años de trayectoria ofreciendo un amplio y diversificado portafolio de productos. Cuenta con cuatro unidades de negocio:

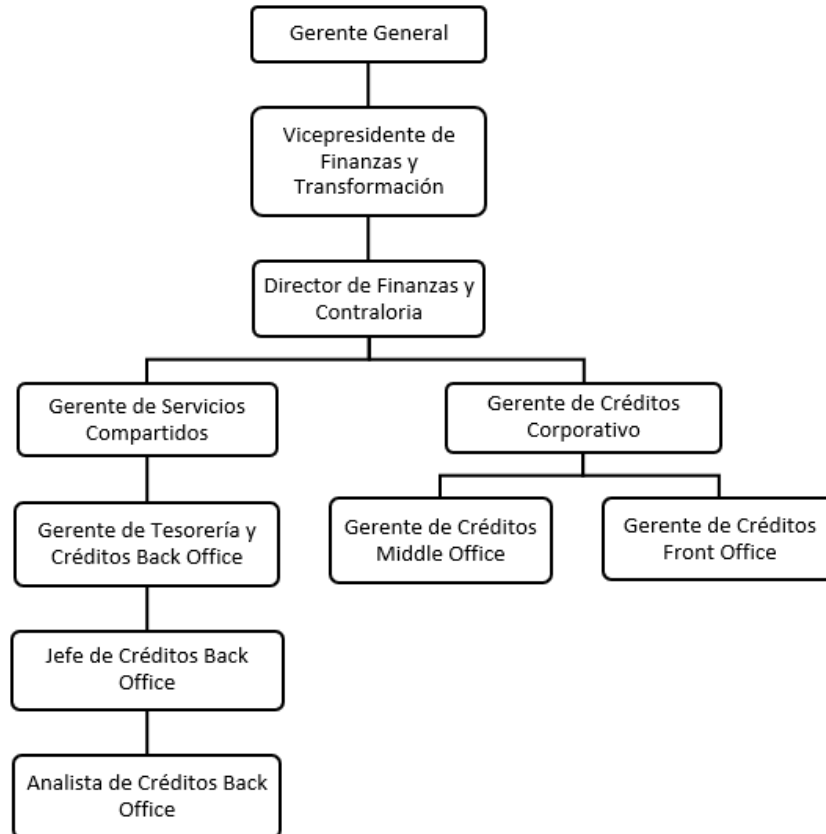
- Consumo masivo: alimentos, cuidado personal y cuidado del hogar.
- Industria: insumos para panificación, maquilas, etc.
- Molienda: harinas y aceites refinados.
- Acuicultura: alimento para peces y camarones.

Gracias a su estrategia de crecimiento, actualmente, cuenta con operaciones en Perú, Ecuador, Chile, Bolivia, Honduras, oficinas comerciales en Centro América y exporta a más de 25 países.

En cuanto a su estructura organizacional, ABC cuenta con un organigrama vertical, funcional y descentralizado. El área de créditos se encuentra bajo la Dirección de Finanzas y Contraloría dentro de la Vicepresidencia de Finanzas y Transformación.

Figura 1

Organigrama del área de créditos



Nota. Elaboración propia en base a la información de la empresa.

Para hacer frente a las operaciones de crédito, se dividió al área en tres partes:

- *Créditos Front Office*, perteneciente a la Gerencia de Créditos Corporativos, se encarga del seguimiento de la cartera de clientes de nuevos negocios.
- *Créditos Middle Office*, perteneciente también a la Gerencia de Créditos Corporativo, se encarga de evaluar y analizar la apertura, incremento o reducción de líneas de crédito, así como del seguimiento y ejecución de la cobranza hasta el recupero.
- *Créditos Back Office*, perteneciente a la Gerencia de Tesorería y Créditos Back Office, se encarga de las aprobaciones de pedidos de venta, la administración de las garantías, elaboración de los reportes de crédito y seguimiento de la cuenta por cobrar de los principales canales.

1.2 Descripción de la experiencia profesional

La autora del presente trabajo cuenta con tres años de experiencia profesional en el área de créditos y cobranzas. Inició su carrera como practicante profesional en Distribuidora Norte Pacasmayo SRL, subsidiaria de Cementos Pacasmayo, empresa peruana dedicada a la fabricación de cementos y otros materiales de construcción, donde se encargó de dar soporte a las operaciones de cobranza, facturación y gestión de garantías de la cartera del canal tradicional de Piura y Tumbes.

Luego trabajó como asistente de créditos y cobranzas en Qroma, empresa del grupo Brega dedicada a la fabricación de pinturas, químicos y abrasivos, donde se encargó de gestionar la conciliación bancaria y el seguimiento de la cobranza de la cartera de clientes del canal tradicional y tiendas *retail* de Lima.

Después laboró como ejecutiva de créditos y cobranzas en Redondos S.A., empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos donde gestionó el seguimiento de la cobranza, evaluación de crédito y aprobaciones de pedidos de los clientes de la cartera tradicional, HORECA (hoteles, clubes y clínicas) y tiendas propias.

Finalmente, en junio de 2023, se incorporó a la empresa objeto de estudio como analista de Créditos Back Office donde se encarga principalmente de gestionar las garantías de crédito de todas las sociedades.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Dentro de las principales funciones del puesto se encuentran:

- Seguimiento y constitución de nuevas garantías bancarias e inmobiliarias: Notificar oportunamente el vencimiento, hacer seguimiento a la renovación y constitución de cartas fianza, *warrant* y *stand by* de las sociedades de Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia y Honduras. Gestionar la tasación de bienes inmuebles, así como la constitución, ampliación y levantamiento de garantías inmobiliarias de acuerdo con la política vigente de la empresa.

- Seguimiento y registro de cupos de seguro: Registrar en el sistema las variaciones en los cupos otorgados por las aseguradoras a cada cliente con la finalidad mantener la información sobre coberturas actualizadas para una mejor gestión del riesgo de crédito.
- Declaración de ventas a las aseguradoras: Realizar la declaración de ventas mensual de las sociedades de Perú, Ecuador, Colombia, Chile y Uruguay a las aseguradoras con la finalidad de mantener la cobertura sobre la venta de los clientes y de calcular el valor real de las pólizas.
- Control y registro de líneas de crédito y condiciones de pago: Controlar que las solicitudes de activación, incremento o disminución de líneas de crédito hayan atravesado las aprobaciones correspondientes de acuerdo con las autonomías establecidas en la política antes de realizar el registro en el sistema. Aplica también para las modificaciones en las condiciones de pago.
- Órdenes de servicio: Recepcionar las facturas de los proveedores que intervienen en la gestión del crédito y la cobranza como centrales de riesgo, servicios notariales, cobranza legal externa y proveedores de seguro; generar las órdenes de servicios, gestionar las aprobaciones correspondientes de acuerdo con las autonomías y verificar su correcto registro en el sistema.
- Envío de cartas notariales de cobranza: Elaborar las cartas de cobranza de acuerdo con el requerimiento del equipo de Créditos *Middle Office* y gestionar su envío con la notaría.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del puesto es minimizar el riesgo de las operaciones de crédito al mantener el nivel de coberturas aprobadas con la gestión oportuna de la renovación de garantías bancarias, la actualización de las coberturas reales de los seguros y la tasación y constitución de garantías inmobiliarias.

Asimismo, ejercer control sobre las modificaciones de línea de crédito y condiciones de pago con la finalidad de que se cumpla la normativa de crédito descrita en la política de la empresa.

Al ser una empresa con presencia internacional, uno de los principales retos fue comprender la normativa que rige la constitución de garantías bancarias e inmobiliarias en países distintos a Perú. La gestión documentaria y la automatización en los procesos representó otro reto ya que existían oportunidades de mejora en el repositorio digital de las garantías por cliente y en los procesos de alerta y seguimiento de vencimientos.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

La empresa ABC cuenta con garantías hipotecaria en Perú y en menor proporción en Ecuador y Bolivia. La principal problemática que atravesaba la posición era que un porcentaje de las garantías inmobiliarias de los clientes en Perú se encontraban vencidas de acuerdo con la política de la empresa. Esto se debió principalmente a una mala gestión lo que llevó a perder el mérito ejecutor sobre la garantía bancaria de un cliente moroso al no notificar oportunamente su vencimiento. En

consecuencia, se realizó una auditoría interna al proceso donde se identificaron deficiencias y faltas contra la política.

La política interna de créditos indicaba lo siguiente acerca de las garantías hipotecarias:

- Las garantías deberán ser constituidas en primer rango y de preferencia garantizando el total de obligaciones vigentes y futuras.
- El inmueble hipotecado debe tasarse con una frecuencia mínima de dos años con la finalidad de tomar medidas sobre el nivel de crédito en base a las nuevas coberturas en caso de que el inmueble se haya valorizado o desvalorizado.
- Las garantías tienen una vigencia de 9 años (se considera la primera constitución o la última modificación inscrita en registros públicos). Pasado ese periodo se considera vencida.

Por lo tanto, una de las principales metas de la Dirección de Finanzas y Contraloría era actualizar a cierre del periodo 2023 las garantías hipotecarias vencidas y por vencer hasta diciembre de 2023 de acuerdo con lo normado en la política.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Cabe mencionar que la implementación del plan de actualización de garantías hipotecarias continuaba en marcha durante la elaboración del presente trabajo. A fin de ejemplificar y medir los impactos, se realizó un corte de la gestión al 31 de octubre de 2023.

Como resultado principal, se alcanzó la actualización del 79% de las garantías hipotecarias ya que 130 de 164 predios se encontraban gestionados de acuerdo con los objetivos planteados.

De manera simultánea surgieron mejoras que contribuyeron con el ordenamiento de los procesos internos de la posición:

- Se creó una base de datos con los tasadores en provincia autorizados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). La mejora contribuyó a reducir el tiempo en la gestión de tasación y en uniformizar los informes recibidos.
- Se crearon 115 archivos completos y actualizados con la documentación utilizada para gestionar las garantías hipotecarias. Esto facilitó el acceso de los demás frentes de créditos a la información para realizar consultas dentro de los procesos de seguimiento de cobranza y evaluación de líneas de crédito.
- Con la información de las garantías hipotecarias actualizadas en el sistema *SAP 4HANNA*, surgió la iniciativa de automatizar el proceso de alerta sobre el vencimiento de las garantías para gestionar oportunamente su renovación.

Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Riesgo de crédito

La empresa ABC cuenta con una Política Corporativa de Gestión de Riesgos cuya realización recae sobre el Directorio y todos los miembros de la organización. La finalidad de dicha política es identificar eventos potenciales que pudieran afectar cualitativamente y/o cuantitativamente las estrategias y objetivos de la compañía, y administrarlos de acuerdo con el apetito de riesgo definido bajo un enfoque de costo y beneficio.

Sobre la Dirección de Finanzas y Contraloría recae la responsabilidad de otorgar créditos minimizando el riesgo de los clientes y asegurando la posibilidad de cobrar los créditos a favor de la empresa.

Según Morales y Morales (2014, p. 24), el crédito es “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”. “El crédito permite a una persona (acreedor) exigir a otra (deudor) el cumplimiento de una prestación (...). Es un derecho porque el acreedor puede conminar al deudor, incluso por la fuerza, a cumplir su obligación” (Mejorada, 2015, p. 127).

Por la naturaleza de sus actividades, la empresa ABC otorga un crédito de tipo comercial ya que brinda financiación a corto plazo sobre la venta de bienes relacionados a su giro de negocios.

“El riesgo de crédito es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero” (Chorafas, 2000, como se citó en Saavedra y Saavedra, 2010, p. 297).

Dentro de los factores que influyen en el incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, se encuentran los factores externos y el riesgo específico de crédito. Un factor externo importante es el ciclo económico o ciclo comercial: auge, recesión, depresión y reactivación, ya que durante los periodos donde se contrae la economía, tiende a haber mayor incumplimiento o aplazamiento de las obligaciones. Por otro lado, el riesgo específico de crédito se refiere a condiciones particulares de las empresas que afectan sus condiciones de pago, como: crisis en la gestión interna, incremento de los pasivos, disminución en las ventas, entre otros.

2.2 Tipos de riesgo de crédito

- Riesgo de recuperación: Importe de la deuda que se recupera al caer en impago según haya o no garantías.
- Riesgo de exposición: Incertidumbre respecto al importe futuro de la deuda asociada a factores externos o propios del deudor.
- Riesgo de incumplimiento: Probabilidad de que el deudor incumpla la obligación (Galicia, 2003, como se citó en Saavedra y Saavedra, 2010).

2.3 Proceso de evaluación de crédito

Con la finalidad de minimizar pérdidas potenciales, la empresa ABC cuenta con una Política Corporativa de Créditos donde se establece el correcto proceso para la evaluación y aprobación de líneas de crédito. El proceso de evaluación de crédito se explica, de forma general, en tres fases según Morales y Morales (2014):

- **Investigación:** Se lleva a cabo una investigación sobre los antecedentes financieros de los clientes, se recopila información cualitativa y se solicita información cuantitativa como estado de resultados y estados de situación financiera.
- **Análisis:** Se realiza el estudio de los datos recopilados y se elabora un informe completo de crédito considerando factores internos propios del cliente y factores exógenos que pudieran afectar al negocio. Asimismo, se define el importe de las garantías que deberá otorgarse en respaldo a las operaciones de crédito.
- **Aceptación del cliente:** De acuerdo con el nivel de autonomía requerido, se aprueba el límite de crédito bajo las condiciones de cobertura y días crédito.

2.4 Gestión de cobranza

La gestión de cobranza es el proceso que acompaña y complementa a la gestión de crédito. La Política de Cobranza que sigue la empresa puede resumirse en las siguientes fases (Morales y Morales, 2014):

- **Prevención:** Seguimiento a clientes con deuda vencida menor a 7 días o con señales de alerta en base al *rating* deudor, créditos refinanciados e historial interno de comportamiento de pago.
- **Cobranza:** Acciones para recuperar el monto adeudado en instancias tempranas, estas pueden ser: seguimiento de la cuenta, negociaciones, cronogramas de pago, refinanciamientos, visitas, requerimientos de pago, entre otras.
- **Recuperación:** Acciones para recuperar deuda en plazo mayor a 90 días. Es su mayoría los casos son enviados a cobranza legal externa donde se evalúa una negociación con los clientes o la ejecución de las garantías otorgadas con la finalidad de recuperar los saldos de crédito y los gastos de cobranza.

2.5 Garantías

Las garantías en el crédito son todos aquellos medios que permiten el pago de la obligación garantizada mediante la ejecución de un bien a favor del acreedor (Mejorada, 2015). La Política de Créditos Corporativos de la empresa recomienda mantener garantías reales siempre y cuando el perfil del cliente o negocio lo requiera. Dentro de la compañía se gestionan principalmente tres tipos de garantías:

- Cartas fianza o *stand by*: “Es un contrato de garantía del cumplimiento de una obligación ajena suscrito entre el fiador y el deudor y que se materializa en un documento valorado emitido por el fiador” (Mavila, 2004), cuya realización es a sola solicitud del acreedor en caso de que el deudor haya incumplido la obligación. El fiador normalmente es una entidad bancaria.
- Seguros de crédito: Es un contrato o póliza celebrado entre la empresa y una compañía de seguros por la cual la empresa aseguradora se obliga a cubrir un porcentaje de la deuda en caso de incumplimiento por parte del asegurado.
- Garantías hipotecarias: Es una garantía constituida por escritura pública que recae sobre un inmueble a fin de asegurar el cumplimiento del deudor. Debido a que el desarrollo del presente trabajo se centra en la actualización de hipotecas, se hará mención especial a este tipo de garantía.

2.5.1 **Garantía hipotecaria**

De acuerdo con el artículo 1097 del Código Civil peruano, la hipoteca es la afectación de “un inmueble en garantía del cumplimiento de cualquier obligación, propia o de un tercero (...). No determina la desposesión y otorga al acreedor los derechos de persecución, preferencia y venta judicial del bien hipotecado”.

Se dice que la hipoteca constituye una garantía real porque compromete un elemento particular del patrimonio de una persona para asegurar el cumplimiento de una obligación. A esa persona se le denomina “otorgante”, pues grava un inmueble de su propiedad para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el “deudor” a favor del “acreedor”, el titular del derecho.

Las características que definen a la hipoteca y hacen eficaz su constitución son:

- Convencionalidad: es pactada libremente por los involucrados mediante un acuerdo o contrato donde se determina el bien afectado, las obligaciones respaldadas y su cancelación.
- Accesoriedad: está relacionada con una obligación principal, el derecho de crédito. No se concibe la hipoteca sin una obligación a la cual respaldar.
- Temporalidad: culmina en un periodo de tiempo ya sea por la extinción de la obligación o por la realización del bien.
- Especialidad: especifica claramente el monto máximo del gravamen y el bien sobre el cual recae.
- Indivisibilidad: la realización de la garantía se extiende a la totalidad del bien gravado.
- Literalidad: la garantía es solo exigible de acuerdo con lo que expresamente se obliga en el contrato.

- Formalidad: las condiciones de la hipoteca deben constar por escrito y ser elevadas a escritura pública e inscrita en registros públicos.
- Publicidad: al inscribirse en registros públicos, se pone a conocimiento y disposición de terceros, como potenciales compradores o acreedores, para los fines pertinentes (Varsi y Torres, 2019).

2.6 Metodologías en la gestión de proyectos

Se puede definir un proyecto como el “conjunto de etapas que, gestionadas y ejecutadas de forma coordinada, dan como resultado un producto” (Giron, 2021, p. 12) y las metodologías sirven como herramienta para estructurar e implementar un plan con el fin de lograr el resultado esperado.

Dentro de la organización, aplicar metodologías para desarrollar proyectos permite optimizar recursos al definir *a priori* las necesidades de materiales y tiempo, estandarizar el trabajo al estructurar los procedimientos y tomar decisiones informadas al ejercer control en cada etapa y cuantificar los resultados.

La metodología que se aplicará se define de acuerdo con las características del proyecto, ésta puede ser tradicional, como la metodología de cascada, la cual se caracteriza por ser secuencial y enfocada en la tarea o pueden ser ágiles, adaptativas y enfocadas en las personas.

2.6.1 Metodología de cascada

Para hacer frente a la problemática, se definió un plan de actualización de garantías hipotecarias empleando la metodología de cascada la cual consiste en ordenar “rigurosamente las etapas del proceso para el desarrollo de software, de tal forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior” (Pressma, 1995, como se citó en Prieto, 2015, p. 23).

Esta metodología aborda principalmente tres etapas: “especificación (análisis y definición de requerimientos), implantación (diseño, codificación, validación) y mantenimiento” (Cervantes y Gomez, 2012, p. 39).

Aunque suele utilizarse en el desarrollo de software, se adecúa para la consecución del objetivo de este informe porque es aplicable a proyectos sencillos y estructurados, con requisitos difícilmente modificables. Por su lado, los procesos de actualización, constitución y ampliación de garantías hipotecarias ya se encuentran estructurados y normados por el Código Civil peruano y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).

Las ventajas de emplear el método de cascada son:

- Definir claramente las etapas del proceso y estimar calendarios.
- Ejercer control en cada etapa y, en consecuencia, monitorear el progreso del proyecto.
- Detectar errores o deficiencias en cada etapa.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Análisis preliminar

Antes de iniciar con el diseño del plan de actualización de garantías hipotecarias, se realizó un análisis de la situación inicial. Se obtuvo del sistema *SAP 4HANNA* una data completa y actualizada sobre las garantías crediticias generales de donde se extrajeron las garantías hipotecarias. Luego se realizó un filtro para identificar aquellas que se encontraban vencidas, de acuerdo con la política de vigencia de 9 años, y aquellas que se encontraban vigentes, pero con tasación vencida, de acuerdo con la política de tasación periódica.

Para tal fin, se establecieron las siguientes reglas:

- Si la fecha de inicio de vigencia de la garantía hipotecaria sumada más 9 años es inferior al periodo 2024, se considera a la garantía como vencida.
- Si la fecha de inicio de vigencia de la garantía hipotecaria sumada más 9 años es igual o superior al periodo 2024, se considera a la garantía como vigente.
- Si la fecha de última tasación de la garantía hipoteca vigente sumada más 2 años es inferior al periodo 2023, se considera a la garantía como vigente con tasación desactualizada.
- Si la fecha de última tasación de la garantía hipoteca vigente sumada más 2 años es inferior al periodo 2023, se considera a la garantía como vigente con tasación actualizada.

Finalmente, en coordinación con el equipo de seguimiento de cobranza, se identificó a aquellos clientes que cumplían con las tres primeras reglas, pero se encontraban en gestión de cobranza externa. Los casos fueron excluidos de la gestión de actualización porque las garantías hipotecarias se encontraban siendo revisadas por los abogados para evaluar una posible ejecución de la garantía al haberse incumplido la obligación de pago.

Una vez aplicados los filtros descritos previamente, se obtuvo un total de 164 predios hipotecados de los cuales 56 se encontraban vencidos y 108 vigentes, pero con tasación desactualizada.

Se discriminó por tipo de cliente entre distribuidoras exclusivas y clientes tradicionales ya que, por sus condiciones contractuales y funcionales, la estrategia a llevar a cabo sería diferente en cada uno. De los 164 predios, 66 correspondía a distribuidoras exclusivas y 98 a clientes tradicionales como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1

Predios hipotecados

Etiquetas de fila	Distribuidoras exclusivas	Clientes tradicionales	Total
Vencida	4	52	56
Vigente	62	46	108
Total	66	98	164

Nota. Elaboración propia.

En función de la cantidad de clientes, se identificó que los 164 predios se encontraban distribuidos en 115 clientes, por lo tanto, se puede inferir que había clientes con más de un predio hipotecado. Del total de clientes, 50 contaban con garantías hipotecarias vencidas y 65 con garantías vigentes, pero con tasación desactualizada como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Cientes con hipoteca

Etiquetas de fila	Distribuidoras exclusivas	Cientes tradicionales	Total
Vencida	3	47	50
Vigente	32	33	65
Total	35	80	115

Nota. Elaboración propia.

Una vez definido el universo de predios, se estableció que el proceso de actualización debía culminar en diciembre 2023 para cumplir con el objetivo planteado, dando inicio en julio 2023.

3.2 Delimitación y definición del objetivo

El objetivo principal del plan fue actualizar las garantías hipotecarias vencidas y con tasación desactualizada de los clientes en Perú dentro del periodo de julio a diciembre 2023.

3.3 Definición de las etapas del plan

3.3.1 Estructuración

La primera etapa del plan consistía en ordenar la base de datos de las garantías hipotecarias a fin de incluir cualquier información tanto cuantitativa como cualitativa que pudiera contribuir con el análisis en cada caso. Asimismo, se buscaba definir la metodología para cuantificar el avance en cada etapa del proceso.

3.3.2 Recopilación de información

La segunda etapa del plan pretendía recoger información acerca del perfil del cliente y sus necesidades de crédito para definir los pasos a seguir. La principal fuente de información fue el equipo comercial quienes fungen de canal entre el cliente y la empresa por medio de las relaciones comerciales.

3.3.3 Proceso de tasación

La tercera etapa del plan daba inicio al proceso de actualización de hipoteca como tal. Consistía en conocer el valor actualizado del inmueble a través de un informe de tasación elaborado por un perito autorizado por la SBS.

3.3.4 Proceso de constitución

La cuarta etapa del plan consistía en inscribir en registros públicos el gravamen inmueble en base a los valores obtenidos en el informe de tasación.

3.3.5 Evaluación

La quinta y última etapa buscaba medir el impacto de las actualizaciones de hipoteca y conocer satisfacción de los involucrados sobre la gestión realizada.

3.4 Implementación del plan

3.4.1 Estructuración

Para iniciar con la gestión de actualización de garantías hipotecarias, la base de datos con la información de las garantías y de los clientes debía estar completa y ordenada.

En primer lugar, se definió los campos que abarcarían la información correspondiente a los predios que se encontraban hipotecados. Esta información debía ser clara y concisa ya que iba a ser compartida con el equipo comercial y, en consecuencia, con cada cliente.

En la tabla 3 se pueden visualizar los campos seleccionados. El código del cliente permitía diferenciar la información que correspondía a cada uno. Los campos con información del predio hipotecado facilitaban al cliente la identificación del inmueble y la gestión documentaria en el municipio correspondiente y en SUNARP. Los campos sobre el inicio y fin de la vigencia de la garantía daban visibilidad de su estado. Por último, el importe de la hipoteca permitía conocer el nivel de cobertura sobre la línea de crédito.

Tabla 3

Datos de los predios hipotecados

Código de cliente	Número de Predio	Región del predio	Dirección del predio	Inicio de vigencia	Vencimiento	Moneda de la garantía	Importe en moneda de la garantía	Importe en dólares
1000012189	P XXX	XXX	XXX	18/06/2013	31/12/2020	USD	94,000.00	94,000.00
1000008896	P XXX	XXX	XXX	18/10/2018	18/10/2027	USD	348,000.00	348,000.00
1000008166	P XXX	XXX	XXX	18/06/2013	31/12/2020	PEN	200,000.00	54,421.77

Nota. Elaboración propia.

En segundo lugar, se extrajo información de centrales de riesgo sobre la calificación de riesgo de cada cliente. Asimismo, como se puede apreciar en la tabla 4, se detalló el importe de línea de crédito aprobada, el importe comprometido o consumido y la deuda vencida.

Se asoció la calificación de riesgo con el límite de crédito aprobado por la empresa con la finalidad de identificar y priorizar aquellos casos que requerían un accionar inmediato pues representaban un mayor riesgo de incumplimiento de pago.

Tabla 4

Datos crediticios de los clientes

Código de cliente	Clasificación en centrales de riesgo	Calificación de riesgo	Línea de crédito en dólares	Importe comprometido en dólares	Importe vencido en dólares
1000012189	NOR	1. Riesgo muy bajo	138,050.01	53,901.49	374.90
1000008896	NOR	2. Riesgo bajo	454,850.00	92,063.13	42,521.08
1000008166	CPP	3. Riesgo medio	56,208.44	(149.85)	(149.85)

Nota. Elaboración propia.

En tercer y último lugar, se identificó a los responsables de la gestión para cada cliente desde el frente de la gerencia comercial. Como se muestra en la tabla 5, se identificó al Jefe de Cuentas Claves (JCC) que tenía a cargo a cada cliente para coordinar directamente plan de actualización de garantías y al Gerente Zona (GZ) como medida de control y seguimiento.

Tabla 5

Responsable comercial por cliente

Código de cliente	Código de territorio	Código de gerencia zonal	Grupo de vendedores	Gerente Zonal	Jefe de Cuentas Claves
1000012189	1012027	53	PE-AS-NORTE1	XXX	XXX
1000008896	1012031	58	PE-AS-NORTE2	XXX	XXX
1000008166	1012038	54	PE-AS-SUR	XXX	XXX

Nota. Elaboración propia.

Una vez organizada la base de datos, se diseñó una tabla de procesos que permitiría realizar seguimiento al avance y cuantificarlo. El proceso propiamente de actualización de hipoteca se divide en cuatro procesos. El primero es la solicitud de levantamiento y cancelación de garantía hipotecaria que surge cuando el cliente ya no desea mantener su inmueble en garantía. El segundo y tercer proceso corresponden a los procesos de tasación y constitución lo cuales se dividen en subprocesos hasta culminar en la actualización de la garantía en el sistema.

Tabla 6

Procesos

Estatus 1	Estatus 2
Solicitud de levantamiento	
Proceso de tasación	Solicitud de la documentación
	Revisión de la documentación
	Cotización de la tasación
	Cotización aprobada por el cliente
	Tasación del inmueble
	Evaluación de Créditos MO
Proceso de constitución	Solicitud de la documentación
	Revisión de la documentación
	Elaboración de la minuta
	Firma del representante legal
	Validación de notaría
	Pago por gastos notariales y registrales
	Toma de firmas en notaría
	Inscripción en registros públicos
Custodia del testimonio	
Garantía actualizada	

Nota. Elaboración propia.

En la base de datos se agregó dos columnas al final del reporte donde se iba actualizando el estado en el que se encontraba el proceso de gestión en cada predio asociado con su subproceso.

Tabla 7*Subprocesos*

Código de cliente	Estatus 1	Estatus 2
1000012189	Proceso de constitución	Proceso de constitución
1000008896	Proceso de constitución	Solicitud de la documentación
1000008166	Proceso de constitución	Pago por gastos notariales y registrales

Nota. Elaboración propia.

Para hacer seguimiento al avance de la gestión se programó reuniones semanales entre el Jefe de Créditos Back Office, la coordinadora y la autora del presente trabajo.

Una vez estructurada la base de datos y el proceso de seguimiento, se comunicó el plan a la Dirección de Finanzas y Contraloría, reunión donde participaron los líderes de los tres frentes de créditos.

3.4.2 Recopilación de información

La primera semana del mes de julio 2023 se envió un comunicado general por correo electrónico al equipo de la Gerencia Comercial donde se presentó el informe de las garantías hipotecarias vencidas y con tasación desactualizada que debían gestionarse.

Después se enviaron correos electrónicos por cada caso de cliente para detallar el estado de las garantías hipotecarias al Jefe de Cuentas Claves y al Gerente Zonal a cargo de la cuenta del cliente.

Se intercambiaron correos y se sostuvieron reuniones donde se pudo identificar a aquellos clientes que solicitaban el levantamiento y cancelación de garantía hipotecaria por los siguientes motivos:

- Realiza únicamente compras al contado. De acuerdo con la característica de accesoriadad, no se concibe una garantía hipotecaria sin una obligación a la cual respaldar.
- Su necesidad de crédito disminuyó por lo que al mantener la hipoteca quedaría sobrecoberturado.
- Ofrece otra garantía como carta fianza para mantener su nivel de crédito.

A cierre de octubre del 2023 se obtuvo un total de 45 predios con solicitud de levantamiento de garantía hipotecaria de los cuales 45 pertenecían a clientes tradicionales.

Tabla 8*Solicitudes de levantamiento*

Tipo de cliente	Cantidad de predios
Distribuidoras exclusivas	4
Cientes tradicionales	41
Total	45

Nota. Elaboración propia.

En el presente trabajo no se desarrollará el proceso de levantamiento y cancelación de garantía hipotecaria porque no se encuentra dentro del objetivo del plan.

3.4.3 Proceso de tasación

Conocer el valor del inmueble compone el primer paso constituir, actualizar o ampliar una garantía hipotecaria. El informe de tasación contribuye a evaluar la exposición al riesgo que la empresa está dispuesta a asumir manteniendo el inmueble como garantía de la línea de crédito otorgada.

La tasación debe ser realizada por un perito autorizado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). La empresa no contaba con un base de datos de peritos autorizados para realizar las tasaciones de los inmuebles ubicados en provincia. En base a la oportunidad de mejora identificada, durante el proceso de actualización de hipoteca se elaboró una base para futuras gestiones.

Como se mencionó anteriormente, para realizar un mejor seguimiento y control, se dividió el proceso de tasación en 6 subprocesos:

3.4.3.1 Solicitud de la documentación. Se solicita al Jefe de Cuentas Claves el envío de la documentación requerida para presupuestar el costo de la tasación. Se otorgó un plazo aproximado de dos semanas para enviar la documentación de lo contrario se procedía con el bloqueo preventivo de la línea de crédito hasta regularizar su envío.

3.4.3.2 Revisión de la documentación. Una vez enviada la documentación, la autora se encargaba de revisar que sea correcta y completa.

3.4.3.3 Cotización de la tasación. Se envía la documentación al perito correspondiente para que remita el presupuesto del servicio.

3.4.3.4 Cotización aprobada por el cliente. El cliente manifiesta su conformidad con el presupuesto brindado y realiza el pago correspondiente.

3.4.3.5 Tasación del inmueble. El perito realiza la vista de campo al inmueble y elabora el informe de tasación.

3.4.3.6 Evaluación de Créditos Middle Office (MO). Se deriva al equipo de Créditos MO el informe de tasación junto con la partida registral y los documentos de autoevaluó municipal para que analicen la valorización del inmueble y determinen el impacto en el nivel de cobertura del cliente. Son los responsables de dar su conformidad para proceder con la constitución, actualización o ampliación de garantías hipotecarias.

Para aquellas hipotecas vigentes con tasación desactualizada, el proceso de actualización culminaba cuando Créditos MO daba su conformidad para ingresar la última tasación al sistema. Para las hipotecas vencidas, flujo continuaba con el proceso de constitución, actualización o ampliación de garantía hipotecaria.

A cierre de octubre del 2023, de los 164 predios solo 24 se encontraban por culminar el proceso de tasación. Se estimó que para fines de noviembre se habría dado por concluido con el proceso.

Tabla 9*Proceso de tasación*

Tipo de cliente	Estado de la hipoteca	Solicitud de la documentación	Cotización de la tasación	Tasación del inmueble	Evaluación de Créditos MO	Total
Distribuidoras exclusivas	Vigente	5	0	2	6	13
Clientes tradicionales	Vigente	0	6	1	4	11
Total		5	6	3	10	24

Nota. Elaboración propia.

3.4.4 Proceso de constitución

Con el informe de tasación, Créditos *Middle Office* evalúa el apetito de riesgo en base a la cobertura que otorgaría el inmueble en garantía. Definen también el importe del gravamen, así como el límite y las condiciones de crédito aprobados.

Los clientes que se encontraban realizando la actualización de sus garantías hipotecarias se ubicaban a lo largo del territorio del país por lo que la logística para asignar representantes legales por territorio, coordinar los viajes a provincia y las tomas de firma en notaría representó un reto.

Se identificaron 29 predios cuya hipoteca se encontraba vencida. Lo predios se encontraban distribuidos en 13 regiones del país concentrándose un mayor volumen en la zona centro y sur.

Se eligieron cuatro representantes legales: tres Gerentes Zonales y el Jefe de Créditos *Back Office*. El representante A llevaría a cabo los trámites notariales en Iquitos y Amazonas, el representante B tenía la responsabilidad de realizarlos en Lima, el representante en Piura y Trujillo y el representante C en la zona sur del país, Arequipa y Cusco.

Tabla 10*Distribución de representantes legales por región*

Representante legal	Región de toma de firmas	Región del predio	Cliente	Cantidad de predios
Representante A	Iquitos	Iquitos	1000002056	1
	Amazonas	Amazonas	1000018691	1
Total A				2
Representante B	Lima	Ayacucho	1000007673	1
	Lima	Cajamarca	1000009872	1
	Lima	Huaraz	1000008896	1
	Lima	Junín	1000000119	1
	Lima	Junín	1000007593	1
	Lima	Junín	1000008179	1
	Lima	Lima	1000001166	1
	Lima	Lima	1000002065	1
	Lima	Lima	1000019336	1
Total B				9
Representante C	Piura	Piura	1000010214	1
	Piura	Piura	1000012189	1
	Trujillo	Trujillo	1000007997	1

Total C				3
Representante D	Arequipa	Arequipa	1000007801	1
	Arequipa	Arequipa	1000009091	1
	Arequipa	Arequipa	1000009175	1
	Arequipa	Arequipa	1000011926	1
	Arequipa	Arequipa	1000012307	1
	Arequipa	Arequipa	1000019385	1
	Arequipa	Arequipa	1000020000	1
	Cusco	Apurímac	1000008166	1
	Cusco	Cusco	1000002016	1
	Cusco	Cusco	1000007534	1
	Cusco	Cusco	1000009913	3
	Cusco	Cusco	1000018974	1
	Cusco	Puno	1000007523	1
	Total D			15
Total			29	

Nota. Elaboración propia.

Con la evaluación del equipo de admisión créditos y la distribución de representantes legales por región, se inició con el proceso de constitución de hipoteca.

3.4.4.1 Solicitud de la documentación. Se solicita al Jefe de Cuentas Claves el envío de la documentación requerida para redactar la minuta.

3.4.4.2 Revisión de la documentación. La autora se encarga de revisar que la documentación sea conforme.

3.4.4.3 Elaboración de la minuta. Se deriva la documentación al estudio legal para la elaboración del contrato de garantía hipotecaria donde se identifica al acreedor, los otorgantes y los clientes, asimismo se especifica el inmueble sobre el cual recae la hipoteca, la dirección y el valor del gravamen.

3.4.4.4 Firma del representante legal. La minuta es firmada por el representante legal correspondiente para proceder con su envío a notaría.

3.4.4.5 Validación de notaría. Notaría recibe la minuta, valida la información con los antecedentes y determina el presupuesto total para llevar a cabo el acto.

3.4.4.6 Pago por gastos notariales y registrales. Se envía el presupuesto al cliente para que realice el pago correspondiente.

3.4.4.7 Toma de firmas en notaría. Se coordina las fechas en las que se acercaran a firmar todos los comparecientes.

3.4.4.8 Inscripción en registros públicos. Notaría se encarga de elevar la garantía hipotecaria a escritura pública y realizar su inscripción en registros públicos.

3.4.4.9 Custodia del testimonio. Notaría envía a la empresa el testimonio o escritura de garantía hipotecaria para su custodia.

Con el testimonio en custodia, la autora procede a registrar en el sistema la garantía por los dos tercios del gravamen y de esa manera concluye el proceso actualización de garantía hipotecaria.

A cierre de octubre del 2023, de los 29 predios con hipoteca vencida, 9 se encontraban realizando el pago por los gastos notariales y 2 se encontraban en la fase de toma de firmas.

Tabla 11

Proceso de constitución

Tipo de cliente	Estado de la hipoteca	Solicitud de los documentos	Elaboración de la minuta	Firma del representante legal	Pago por gastos notariales	Firmas en notaría	Total
Distribuidoras exclusivas	Vencida	0	0	0	0	1	1
Cientes tradicionales	Vencida	8	9	1	9	1	28
Total		8	9	1	9	2	29

Nota. Elaboración propia.

3.4.5 Evaluación

Al cuantificar los resultados del plan de actualización de garantías hipotecarias se obtuvo que, de los 164 predios, 66 se encontraban actualizados en el sistema y 45 con solicitud de levantamiento. Esto representó un avance del 79% sobre el objetivo planteado a cierre de diciembre del 2023.

Dentro del proceso de tasación se encontraban 24 predios con garantía vigente aún en gestión. En cuanto al proceso de constitución se estaban gestionando 29 predios con garantía vencida. Aun así, se proyectó que la gestión culminaría dentro de lo planificado.

Tabla 12

Resumen general

Tipo de cliente	Estado de la hipoteca	Garantía actualizada	Proceso de constitución	Proceso de tasación	Solicitud de levantamiento	Total
Distribuidoras exclusivas	Vencida	3	1	0	0	4
	Vigente	45	0	13	4	62
Cientes tradicionales	Vencida	0	28	0	24	52
	Vigente	18	0	11	17	46
Total		66	29	24	45	164

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

- Las garantías en el crédito comercial son importantes porque respaldan las ventas a crédito minimizando el riesgo de incumplimiento de pago total o parcial. La administración de las garantías debe estar regulada en la política interna de cada empresa a fin de definir el correcto procedimiento para constituir nuevas garantías, gestionar su renovación y llevar a cabo su realización cuando sea requerido.
- Las garantías hipotecarias representan una garantía real porque cuando el cliente cae en impago, el acreedor hipotecario ejecuta el bien para recuperar el importe adeudado. Para mantener mérito ejecutor es importante definir claramente en el contrato el inmueble que se está afectando, el importe del gravamen, quiénes son los otorgantes, los deudores y acreedores. Asimismo, es fundamental mantener actualizados los datos y para ello se debe realizar tasaciones periódicas a fin de realizar una revisión a la partida registral y conocer el valor comercial actual.
- Mantener vigentes y actualizadas las garantías hipotecarias mejora la toma de decisiones al ofrecer como *input* en las herramientas analíticas, información real y confiable. Estas decisiones se dan tanto a nivel técnico, al evaluar los incrementos o reducciones de líneas de crédito, como a nivel estratégico al hacer el cálculo de pérdida esperada y tomar acciones sobre el presupuesto destinado a provisión.
- Los conocimientos adquiridos y las experiencias vividas durante la formación universitaria fueron influyentes para analizar y definir el plan de acción frente a la problemática planteada. Primero se realizó un análisis de situación inicial para definir los objetivos, estructurar los procesos y establecer un control de los avances. Luego se plasmó y comunicó el plan a los involucrados. Finalmente, se ejecutó el plan de acuerdo con lo previsto, realizando control sobre la gestión y comunicando los avances conseguidos.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa ABC ejercer mayor control sobre la administración de garantías. Realizar auditorías periódicas, preferentemente anuales, permite identificar deficiencias en la gestión y oportunidades de mejoras en los procesos. De esta manera se puede mantener el orden en la documentación de los clientes, realizar un mejor seguimiento a las garantías vigentes y gestionar con anticipación su renovación.

- Se plantea automatizar el seguimiento sobre el vencimiento de las garantías tanto bancarias como hipotecarias. La iniciativa ya se encuentra en marcha y se busca generar alertas sobre el vencimiento que notifiquen al equipo comercial el estado de las garantías sus clientes. Desde el frente de crédito reducirá el tiempo invertido en hacer seguimiento operativo para aprovecharlo en gestionar la renovación oportuna dentro los plazos definidos en la Política de Créditos.

- Se sugiere incorporar al plan de capacitación del equipo comercial, una capacitación créditos donde se explique brevemente los conceptos desarrollados en el presenta trabajo para que comprendan la importancia de mantener las garantías vigentes y trabajar de manera conjunta para continuar vendiendo al crédito respetando los límites aprobados y mantener el nivel de cobertura requerida.

- Se solicita a la Universidad de Piura continuar desarrollando y promoviendo el pensamiento crítico en la resolución de problemas dentro de todas las disciplinas de la administración. En día a día laboral se presentan retos y problemas que requieren de los profesionales una rápida respuesta y un plan de acción adecuado.

Referencias

- Cervantes, J., & Gomez, M. d. (2012). Taxonomía de los modelos y metodologías de desarrollo de software más utilizados. *Universidades*, 37-47.
- Giron, A. (2021). *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Mavila, D. (2004). Garantías crediticias. *Industrial Data*, VII(1), 61-64.
- Mejorada, M. (2015). Garantía mobiliaria sobre créditos. *IUS ET VERITAS*, 1995-2929.
- Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Mexico, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Prieto, C. (2015). *Adaptación de las Metodologías Tradicionales Cascada y Espiral para la Inclusión de Evaluación Inicial de Usabilidad en el Desarrollo de Productos de Software en México*. Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Saavedra, M., & Saavedra, M. (2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. *Cuad. Adm. Bogotá*, 295-319.
- Varsi, E., & Torres, M. (2019). Características de las hipotecas. *Gaceta Civil & Procesal Civil*(67), 159-174.

