



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Economía**

Crédito a la vivienda: mejora al proceso en BANORTE

**TESIS POR INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**P R E S E N T A:**

Ivonn Giovanna Andrés García

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

ECONOMISTA

Asesor: Dr. Fodel Jamit Simentel



Ciudad Universitaria, CDMX

2022



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

Agradecimientos	2
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I:</b>	<b>6</b>
<b>PROBLEMÁTICA DE ADQUISICIÓN DE CRÉDITO PARA LA VIVIENDA EN MÉXICO</b>	<b>6</b>
1.1. Formas de adquisición: privadas y públicas	7
1.2. ¿Por qué van al banco a solicitar un crédito en vez de un instituto público?	11
1.3. Estructura del sector financiero (privada y mixtos)	11
1.4. Regulación	13
1.5. variables del crédito	22
1.6. BANORTE, ventajas que tiene el banco para tramitar un crédito	25
<b>CAPÍTULO II:</b>	<b>27</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO DE LOS CINCO PRINCIPALES BANCOS: BANCOMER, SANTANDER, HSBC, SCOTIABANK Y BANORTE</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III:</b>	<b>33</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA CREDITICIO DE BANORTE A PARTIR DE TU EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	<b>33</b>
3.1. Experiencia	34
3.2. Diagnóstico: proceso largo, engorroso y con incidencias operativas	36
3.3. Propuesta para mejorar el proceso para que ya no sea tedioso	40
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>45</b>

## Agradecimientos

A mis padres por siempre brindarme su apoyo y haber confiado en mí y por enseñarme que con tenacidad, esfuerzo, constancia, perseverancia y humildad se logran cosas extraordinarias.

A mis hijos Camila y Leonardo por ser el impulso para seguir avanzando. Su apoyo ha sido fundamental, han estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero siempre estuvieron ahí motivándome y ayudándome hasta donde su alcance se los permitía. Gracias por acompañarme en la culminación de este sueño.

A la UNAM por haberme permitido formarme en ella y a la Facultad de Economía por su gran enseñanza, en ella pasé los mejores años de mi vida.

Al papá de mis hijos que de forma indirecta contribuyó para que yo tomara la determinación de concluir este ciclo.

A cada una de las personas que Dios puso en mi camino, las cuales creyeron en mí y han formado parte esencial en mi vida. Sin sus contribuciones no hubiera sido posible este logro.

Especial agradecimiento a *Tesicafé*, que fue pieza clave para lograr este trabajo.

A mi asesor y sinodales por sus aportaciones.

# INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta tesina es plasmar mi experiencia en el otorgamiento de crédito hipotecario dentro del sector financiero, donde he identificado que el proceso suele ser largo y engorroso. Es decir, el usuario que se acerca a una institución financiera le lleva aproximadamente veinte días obtener la carta de autorización en la cual el banco le otorga las condiciones financieras (línea de crédito, tasa y plazo) que le permiten acceder al crédito. Lo ideal sería que este proceso no demore más de dos días, ya que al cliente le interesa saber –de la manera más inmediata– si cuenta o no con la capacidad de pago para poder adquirir la vivienda.

El hecho de que la evaluación sobre la capacidad de pago sea larga se debe a que la mayoría de veces la documentación que se requiere no está disponible de manera inmediata para el solicitante de crédito. Entre los documentos, se encuentran los comprobantes de ingresos, tales como son los recibos de nómina, los estados de cuenta, la carta laboral, la declaración anual, los estados financieros, entre otros.

El proceso es engorroso porque, como me ha permitido ver mi experiencia dentro del grupo financiero BANORTE, el ejecutivo de ventas no solicita al cliente en un primer acercamiento toda la información necesaria para determinar la viabilidad del trámite. Lo cual, ocasiona que el proceso se vuelva un ir y venir entre quien solicita la documentación y quien la debe buscar y donde el cliente termina desgastándose y abandonando –en esta primera parte del proceso– el trámite.

En mi experiencia, como Gerente de cálculo de ingresos en BANORTE, la problemática a la cual nos enfrentamos es que este proceso es lineal: una sola persona lleva a cabo toda la evaluación. La cual consiste en revisar que el expediente se encuentre completo, acorde a las políticas internas de validación de solicitud completa y debidamente requisitada, de evaluación del cálculo de ingresos y el análisis de buro de crédito así como la captura del trámite dentro del sistema interno para determinar si el cliente es sujeto al otorgamiento de la línea de crédito a la cual se postuló.

En ese sentido, para optimizar el proceso de obtención de un crédito hipotecario propongo que la primera fase del proceso, correspondiente a la evaluación de la capacidad de pago de cliente, se ajuste al formato de trabajo de una fábrica de créditos. En esta se subdividen para mayor eficiencia los procesos en tres cadenas de producción o mesas de trabajo: 1) revisión documental, 2) cálculo de ingresos y 3) captura.

En relación a la problemática expuesta, mi tesina se estructura en tres capítulos, donde expongo en el primer capítulo los diferentes canales que en México se tienen para la adquisición de vivienda, identificando con ellos cuál es el más eficiente en cuanto a respuesta y condiciones de crédito otorgadas. Así mismo es importante mencionar la estructura de nuestro sistema financiero mexicano, la regulación del mismo y las variables de crédito que dentro del sector financiero son consideradas para determinar la capacidad de pago de los clientes. Se presenta como ejemplo el caso de BANORTE y las ventajas competitivas de adquirir un crédito con esta institución.

En el segundo capítulo se realizó un estudio de mercado de los cinco principales bancos –BANCOMER, SANTANDER, HSBC, SCOTIABANK y BANORTE– que según ranking estadístico de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV en adelante) tuvo el país para el primer semestre del 2022. Igualmente, aquí se expone el porcentaje de colocación de cada una de ellas, así como la cartera vencida de las mismas. Además, con el fin de ejemplificar la oferta que se encuentra en el mercado se mostraran las características de las instituciones otorgantes de crédito que tienen los primeros lugares en el ranking actual.

En el tercer capítulo se plantea la problemática de estudio enfatizando en los dos principales obstáculos que tienen los clientes para acceder a un crédito a la vivienda en México: la prevalencia de formas de trabajo que hacen del trámite bancario un proceso largo y engorroso. Con este análisis, entonces, se presenta una propuesta que enfocándose en la optimización de la primera fase de proceso de crédito hipotecario a través de una fábrica de crédito se logre facilitar al cliente su trámite. Como se expondrá en el tercer capítulo, se propone la creación de una fábrica de crédito conformada por personas especializadas en cada uno de los subprocesos

donde se evalúa la capacidad de pago del cliente y que corresponden a la revisión documental, el análisis y cálculo de ingresos. De esta forma se pretende alcanzar el objetivo de otorgar al cliente una respuesta definitiva en veinticuatro horas.

**CAPÍTULO I:**  
**PROBLEMÁTICA DE ADQUISICIÓN DE CRÉDITO**  
**PARA LA VIVIENDA EN MÉXICO**

En México como en cualquier país moderno, la economía se divide en tres sectores: sector primario o agropecuario; el sector secundario o sector de la transformación industrial y de la industria; y por último, el sector terciario o de servicios que comprende comercio, educación, turismo, transportes, servicios profesionales, banca, así como organismo auxiliares financieros conocidos como sistema financiero. Dentro de este último, encontramos el servicio de financiamiento a la vivienda, conocido como préstamo monetario, en el cual un bien inmueble es dejado por el acreedor del crédito como garantía a favor de la institución que otorgó dicho préstamo con plazos que pueden ir de cinco a treinta años. Durante este periodo el cliente tiene la obligación de realizar pagos mensuales a cierta tasa de interés, ya sea fija o variable.

En ese sentido, para adquirir un crédito a la vivienda se cuenta con las siguientes alternativas: sector privado, sector público o bien la combinación de ambas. La elección de alguna de estas depende de las necesidades y características de cada solicitante de crédito.

### **1.1. Formas de adquisición: privadas y públicas**

La vivienda es una de las necesidades básicas del ser humano, es la base patrimonial de una familia. Sin embargo, comprar un inmueble no es tarea fácil, pues tiene un precio elevado y la mayoría de la población no cuenta con dinero suficiente para comprarla de contado, por lo que necesitan solicitar un crédito hipotecario que facilite su adquisición.

Actualmente, existen dos principales instituciones de financiamiento para adquirir un bien inmueble: la banca comercial y las instituciones gubernamentales (INFONAVIT y FOVISSSTE). Estas son descritas a continuación.

#### **Banca comercial**

La banca comercial por medio de un producto financiero permite adquirir una casa o recibir dinero por parte del banco dando como garantía un inmueble con tasas de interés que van del 7 % al 14.5 %, plazos que pueden ser de 5 hasta 30 años y donde se puede obtener dicho crédito con enganches tan bajos como el 5 %.

Estos créditos pueden tener distintas tipologías o fines, tales como:

- a) Adquirir vivienda, nueva o usada.
- b) Mejorar la hipoteca.
- c) Terreno, más construcción.
- d) Mejora de hipoteca, más remodelación.
- e) Compra de terreno.
- f) Apoyo INFONAVIT.
- g) Cofinanciamiento (INFONAVIT, más crédito bancario).
- h) FOVISSSTE para todos (FOVISSSTE, más crédito bancario).
- i) Liquidez.

Los requisitos que debe entregar son:

- Solicitud de crédito.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio.
- Comprobantes de ingresos.
- Avalúo.

### **Instituciones gubernamentales**

- El *Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores* (INFONAVIT) es un fondo destinado principalmente a trabajadores asalariados, fundado en 1972 con el objetivo de brindar soluciones financieras para la adquisición de vivienda para trabajadores del sector privado.

El instituto ofrece diversos tipos de créditos:

- a) Adquirir vivienda, nueva o usada.
- b) Comprar y mejorar la vivienda usada.
- c) Construir vivienda en terreno propio.
- d) Ampliar, reparar o mejorar vivienda.
- e) Pagar el pasivo de la vivienda.
- f) Pagar el pasivo y la mejora de la vivienda.
- g) Compra de terreno INFONAVIT.

Los requisitos para obtener alguno de los diferentes tipos de crédito son los siguientes:

- Precalifica y elige un crédito: consulta si ya puedes solicitar tu crédito y cuánto te presta.
- Realiza el curso *Saber más* para decidir mejor.
- Solicita la inscripción de crédito. Integra tu expediente y acude a INFONAVIT. Si la vivienda es de constructora, esta tramitará el crédito.
- Solicitar avalúo: lo realiza la constructora o si la vivienda es de un particular, se solicita en una de las unidades de valuación con las que trabaja INFONAVIT.
- Acta de nacimiento certificada en original y copia.
- Identificación oficial vigente en original y copia.
- Estado de cuenta bancario del trabajador con clave bancaria estandarizada en copia
- Elige el notario público: al inscribir el crédito se presentará un listado de notarios disponibles y escoge uno de ellos.
- Obtén tu constancia de crédito: en ella estarán establecidas las condiciones financieras y la fecha límite para concluir el trámite
- El *Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE)* fue fundado en 1972 y tiene como objetivo otorgar créditos para vivienda a los trabajadores que están al servicio del Estado.

Los tipos y características de créditos que se otorgan son:

- a) Adquisición de vivienda nueva o usada.
- b) Aplicar para un primer o segundo crédito.
- c) El derechohabiente no estará sujeto al procedimiento de puntaje.
- d) Plazo de pago de 5, 10, 15 o 20 años.

- e) El pago será en pesos, tasa y pagos fijos.
- f) Se toman en cuenta el sueldo básico y la compensación, lo que te permite obtener un mayor importe de crédito.

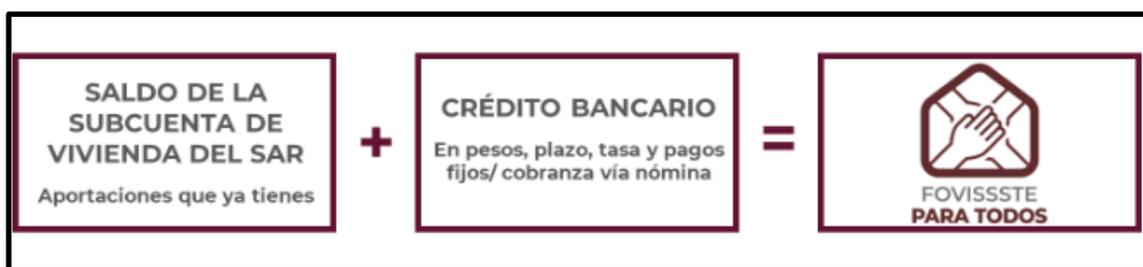
Los requisitos para obtener el crédito son los siguientes:

- Tener como mínimo 18 meses de cotización en el FOVISSSTE.
- Ser trabajador del Estado en servicio activo.
- No encontrarse en proceso de dictamen para el otorgamiento de pensión temporal o definitiva por invalidez o incapacidad total, parcial o temporal; o en proceso de retiro voluntario conforme a la Ley.
- Requisita solicitud de crédito en los bancos participantes o a través de las SOFOMES autorizadas para originar este crédito hipotecario.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio.
- Comprobante de ingresos.
- Expediente electrónico único.
- Hoja de autorización del derechohabiente para consulta de sociedades crediticias.

En el siguiente gráfico se concreta la forma de crédito FOVISSSTE:

**Gráfico 1.1.**

**Resumen de obtención de crédito FOVISSSTE**



**Fuente:** <https://www.gob.mx/fovissste>

## **1.2. ¿Por qué van al banco a solicitar un crédito en vez de un instituto público?**

Como se mencionó en el apartado anterior se cuenta con dos organismos para tramitar un crédito hipotecario público y privado; y a pesar de que ambos tienen la misma finalidad, los procesos, requisitos y características son diferentes entre ellos.

Mientras el sector público va dirigido exclusivamente a empleados de gobierno o empresas privadas, la banca capta a toda la población laboral; ya sean empleados o profesionistas independientes que se encuentran dados de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP en adelante), siendo esta una de las ventajas competitivas de la banca.

En cuanto al proceso, los institutos gubernamentales llevan un tiempo más largo para obtener la constancia de crédito, ya que el principal requisito indispensable es que se el trabajador cumpla con la antigüedad de cierto número de semanas cotizadas laborando (entre año y medio o dos años) mientras que para la banca comercial basta con presentar el último mes de comprobantes de ingresos como asalariado. Esto hace que el proceso de la banca para otorgar una constancia de crédito sea menor (aproximadamente un mes). Además, en la banca solo se necesitan cinco documentos para obtener una respuesta a la solicitud de crédito. Mientras los institutos gubernamentales requieren mayor número de papeles.

Otra ventaja que ofrece la banca respecto a los institutos gubernamentales es la amplia gama de subproductos de crédito con los que esta cuenta, la tasa, los plazos del crédito y, por supuesto, el tiempo en la que se otorga la constancia de crédito.

## **1.3. Estructura del sector financiero (privada y mixtos)**

El Banco de México (BANXICO en adelante) es un organismo autónomo que trabaja coordinadamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para aplicar las políticas económicas, financieras y sociales del país. La SHCP es una entidad de la administración pública federal, cuya función es encabezar y dirigir el flujo del dinero y el crédito que nutre al sistema financiero. El flujo de dinero o crédito pasa por diversos campos como el bancario, el bursátil, los seguros y las finanzas.

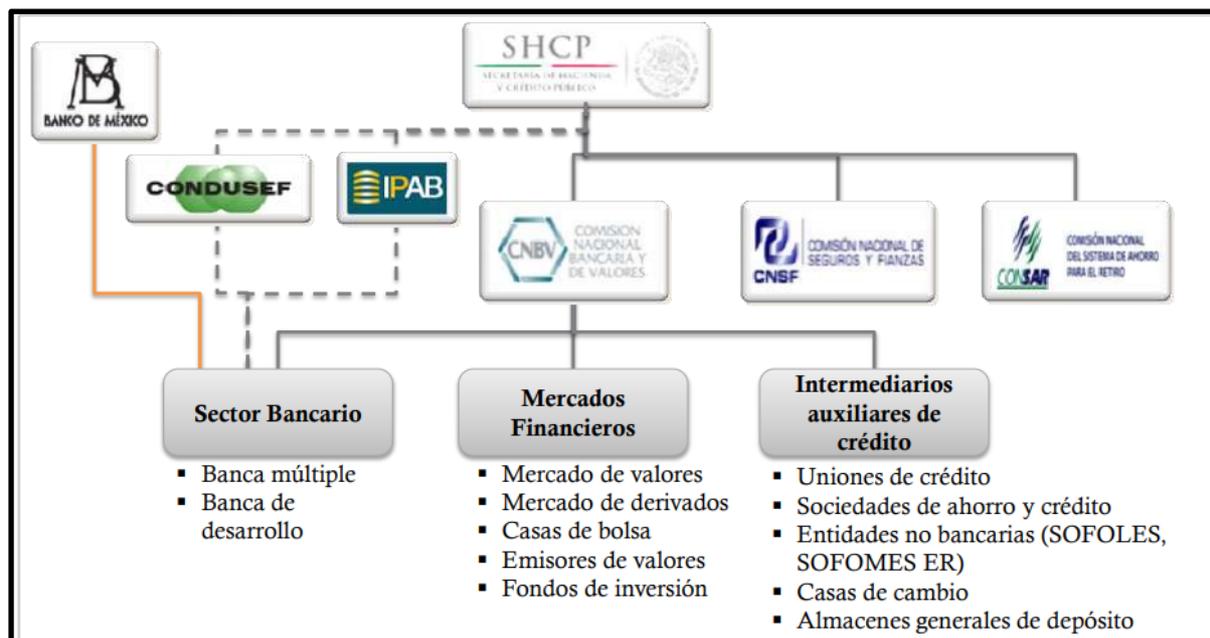
Otros organismos que forman parte de este primer nivel son el Instituto de Protección

al Ahorro Bancario (IPAB), la Comisión Nacional para la Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (CONDUSEF en adelante), los fondos y los fideicomisos públicos.

El segundo nivel se integra por varios campos de operación como son la banca privada o comercial; la banca de desarrollo; las instituciones de seguros y fianzas, el mercado de valores o bursátil; las organizaciones auxiliares de crédito, los organismos autorregulatorios bancarios y las entidades del campo de ahorro para el retiro.

En el siguiente gráfico pueden visualizarse todas estas entidades en su primer y segundo nivel:

**Gráfico 1.2.**  
**Estructura del sistema financiero mexicano**



**Fuente:** Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Este conjunto de organismos y entidades que integran el sistema financiero mexicano tienen por objeto mantener el equilibrio de las organizaciones y usuarios (sean públicas, privadas o sociales) para canalizar los recursos económicos o de crédito que fluyen y circulan a través de los diferentes campos de la economía, procurando el sano equilibrio y desarrollo del propio sistema.

Las entidades integradas por instituciones financieras se rigen bajo el principio de que estas sean instituciones transparentes que otorguen financiamientos o créditos a los diferentes sectores de la economía y que la captación de recursos se realice en forma profesional; bajo la supervisión y vigilancia de las autoridades del sistema y dentro del marco jurídico establecido.

#### **1.4. Regulación**

El Sistema Financiero Mexicano está integrado por cincuenta bancos autorizados y en operación que cumplen con estándares internacionales en materia de regulación y que, además, son supervisados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) bajo un esquema prudencial basado en riesgos. La importante labor de la banca dentro del sistema financiero consiste en contactar a oferentes y demandantes de recursos financieros para que a través de esta función de intermediación financiera se apoye un funcionamiento eficiente de la economía, es decir, de la producción y consumo de bienes y servicios en el país.

En nuestro país la regulación del crédito se encuentra a cargo de la CONDUSEF, la CNBV y BANXICO; y bajo la normativa suscrita en la Ley de Instituciones de Crédito donde se establecen los lineamientos a cumplir en materia de crédito.

Las facultades de la CNBV están contenidas en la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Capítulo II. Estas facultades incluyen la supervisión de las entidades, la emisión de regulación prudencial, la autorización para la constitución y operación de entidades financieras, así como determinar el capital mínimo que requieren y si la entidad está o no autorizada a celebrar operaciones con personas físicas, el público en general, donde se realizan labores de asesoría, promoción, compra y venta de valores, entre otras actividades legisladas.

Eso sí, la CNBV no incluye la resolución de conflictos entre particulares y una institución financiera, ya que estas son propias de la CONDUSEF que es la autoridad competente para conocer las reclamaciones en contra de las entidades financieras.

El Banco de México, en ese mismo orden de ideas, vigilará que las instituciones otorguen créditos en condiciones accesibles y razonables, y tomará las medidas correctivas que correspondan a fin, incluso, estableciendo límites a las tasas de interés aplicables a operaciones específicas. Así mismo, el Banco de México podrá diferenciar su aplicación por tipos de crédito, segmentos de mercado o cualquier otro criterio que resulte pertinente. Igualmente, podrá propiciar que los sectores con bajos ingresos de la población no queden excluidos de los esquemas de crédito. Para ello, deberá tomar en cuenta las condiciones de financiamiento prevalecientes en el mercado nacional, el costo de captación, los costos para el otorgamiento y administración de los créditos, las probabilidades de incumplimiento y pérdidas previsibles, la adecuada capitalización de las instituciones y otros aspectos pertinentes que lleven a buen término la operación financiera.

La CONDUSEF se encuentra, además, facultada por la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros y la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros para expedir y supervisar las Disposiciones de Carácter General en materia de transparencia aplicables a las Instituciones de Crédito, en lo que se refiere a los contratos de adhesión<sup>1</sup>:

Los requisitos que deben cumplir son:

- Autorización previa para la celebración de sus operaciones y servicios financieros.
- Requisitos para la terminación de las operaciones celebradas mediante contratos de adhesión y la cancelación del medio de disposición.
- Estandarización de la información actualizada y relativa a montos, conceptos y periodicidad de las comisiones.

---

<sup>1</sup> Por contrato de adhesión se entiende aquel documento elaborado unilateralmente por las entidades financieras para establecer en formatos uniformes, los términos y condiciones aplicables a la celebración de las operaciones que lleven a cabo con sus clientes de forma clara y precisa.

En el mismo sentido, el contrato de adhesión deberá contar con las siguientes particularidades:

- Formato escrito en idioma español y en tipografía de al menos 8 puntos.
- Dividirse en capítulos, apartados o incisos que faciliten su lectura y comprensión.
- Poseer obligaciones, características, términos y condiciones.
- Dar advertencias en materia de tasas, comisiones y CAT que representen penalidades.
- Indicar el monto total a pagar.
- Señalar el proceso a seguir para la cancelación.
- Obtener la firma o huella digital del Cliente o su consentimiento expreso por los medios electrónicos que al efecto se hayan pactado.
- El espacio correspondiente donde pueda firmar el aval, el fiador u obligado o solidario; incorporando, además, una advertencia respecto a las consecuencias de firmar el contrato, en caso de que el obligado principal incumpla por cualquier causa.

La Ley de Instituciones de Crédito tiene por objeto regular el servicio, la organización y el funcionamiento, así como las actividades y operaciones que las mismas podrán realizar, buscando en todo momento la protección de los intereses del público y los términos en que el Estado ejercerá la rectoría financiera del Sistema Bancario Mexicano.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante el documento Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito establece, además, el proceso de crédito desde su origen hasta la administración del mismo.

Las disposiciones del otorgamiento de crédito y provisiones preventivas tienen por objeto establecer lineamientos mínimos que deberán observar las instituciones en el desarrollo de la actividad crediticia para delimitar las distintas funciones y responsabilidades de los órganos sociales, áreas, funcionarios y personal involucrados en dicha actividad; igualmente, tienen por objeto propiciar la creación de

mecanismos de control en la realización de las operaciones de crédito, así como fomentar los sanos usos, prácticas bancarias y evitar conflictos de interés de acuerdo al artículo tercero de la Ley.

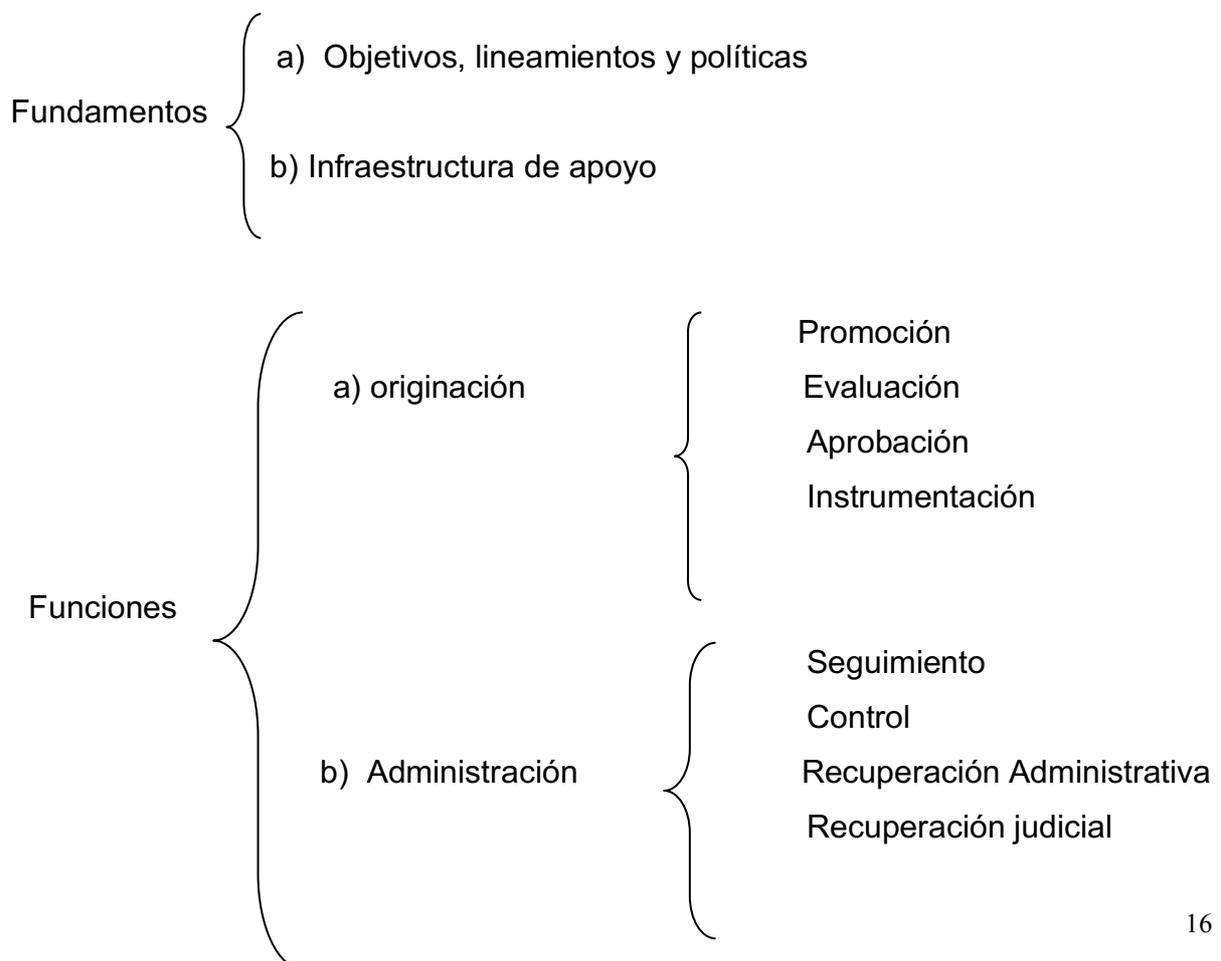
Las instituciones contarán con un manual de crédito en el que se contengan los procesos, metodologías, procedimientos y demás información necesaria para la originación y administración; el manual deberá ser congruente, compatible y complementario.

El área de auditoría será responsable de revisar que el manual de crédito sea acorde con los objetivos, lineamientos y políticas en materia de originación y administración del crédito. Además de contar para cada una de las etapas, con procesos, personal y sistemas de cómputo adecuados.

Las instituciones deberán de considerar los siguientes criterios dentro del ejercicio de crédito:

### **Organigrama 1.1.**

#### **Criterios para el ejercicio del crédito en México**



**Fuente:** construcción propia a partir de datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

En el desarrollo de los fundamentos y funciones deberá especificar la participación de los distintos órganos y áreas de la institución, procurando en todo momento la independencia en la realización de sus respectivas actividades para evitar conflictos de interés.

## **Fundamentos**

a) Objetivos, lineamientos y políticas.

- Es prioridad procurar evitar, en todo momento, conflictos de interés en las funciones y responsabilidades de los distintos órganos, áreas y personal involucrados en la originación y administración de crédito.
- Establecer facultades de los funcionarios autorizados para la originación de los diferentes tipos de crédito y niveles de otorgamiento tanto por monto como por tipo.

b) Infraestructura de apoyo.

c) Funciones de la originación.

- Promoción: segmentos o sectores a los que se enfocara la institución, las personas que participen en la promoción de crédito estarán impedidos para participar en la aprobación de los créditos en los que sean los responsables de su originación.
- Evaluación: evaluar al acreditado, cualitativa y cuantitativamente (solvencia, experiencia de pago a través de consulta realizada a alguna sociedad de información crediticia, la capacidad de pago a través de los ingresos estimados, las referencias personales mínimas requeridas en el manual de crédito, en su caso, la información y documentación de bienes patrimoniales)

con base en datos e información estandarizada, dentro de esta evaluación se establecen los niveles máximos de otorgamiento.

- Aprobación: ningún crédito podrá pasar a la etapa de aprobación, cuando en la evaluación no se hubiere contado con la información y documentación mínima, establecida en el manual de crédito y en las disposiciones aplicables. Las resoluciones que se tomen deberán quedar debidamente documentadas en actas o minutas e informar a los responsables de las decisiones tomadas.
- Instrumentación.

d) Administración del crédito.

- Seguimiento: corresponde a la reestructuración o renovación de crédito, las cuales deberán realizarse de común acuerdo con el acreditado respectivo y tendrán que pasar por las distintas etapas del proceso crediticio desde la originación hasta las modificaciones en las líneas de crédito.
- Control: esta función deberán realizarla un área independiente de las áreas de originario, la cual se encargará de comprobar que los créditos a otorgar estén documentados en términos y condiciones que al efecto hubieren sido aprobados, llevar también una bitácora en la que se asienten los eventos referidos, dejando constancia de las operaciones realizadas y los datos relevantes para una adecuada revisión de la función de control y corroborar que las áreas correspondientes den seguimiento individual y permanente.
- Recuperación tanto administrativa como judicial: esta etapa muestra una certera recuperación de los créditos otorgados.

A continuación se da un ejemplo carátula de contrato de adhesión, el cual fue tomado del diario oficial de la federación:

**Tabla 1.1.**

**Carátula de contrato de adhesión**

Nombre comercial del Producto:			
Tipo de Crédito:			
<b>(1)</b>			
CAT (Costo Anual Total) <b>(2)</b>	TASA DE INTERÉS ANUAL ORDINARIA Y MORATORIA <b>(3)</b>	MONTO O LÍNEA DE CRÉDITO <b>(4)</b>	MONTO TOTAL A PAGAR O MÍNIMO A PAGAR <b>(5)</b>

Sin IVA para fines informativos y de comparación			
--	--	--	--

PLAZO DEL CRÉDITO: <b>(6)</b>	Fecha límite de pago: Fecha de corte: <b>(7)</b>
----------------------------------	--

COMISIONES RELEVANTES <b>(8)</b>
-------------------------------------

Apertura: Anualidad: Prepago: Pago tardío (mora):	Reposición de tarjeta: Reclamación improcedente: Cobranza: Para otras comisiones consulte
--	--

ADVERTENCIAS <b>(9)</b>
----------------------------

SEGUROS <b>(10)</b>
------------------------

Seguro: _____ (opcional u obligatorio)	Aseguradora:	Cláusula:
---	--------------	-----------

<p>ESTADO DE CUENTA</p> <p><b>(11)</b></p> <p>Enviar a: domicilio _____</p> <p>Consulta: vía internet _____</p> <p>Envío por correo electrónico _____</p>
<p>Aclaraciones y reclamaciones: _____</p> <p><b>(12)</b></p> <p>Unidad Especializada de Atención a Usuarios: _____</p> <p>Domicilio: _____</p> <p>Teléfono: _____</p> <p>Correo electrónico: _____</p> <p>Página de Internet: _____</p>
<p>Registro de Contratos de Adhesión Núm:</p> <p><b>(13)</b></p> <p>Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF):</p> <p>Teléfono: 01 800 999 8080 y 53400999. Página de Internet. <a href="http://www.condusef.gob.mx">www.condusef.gob.mx</a></p>

**Fuente:** tomado del Diario Oficial de la Federación.

A continuación se presenta la guía de llenado de carátula, respecto de operaciones de crédito, préstamo o financiamiento:

1. Nombre del producto en el mercado. Señalar el tipo de crédito según el catálogo del Registro de Contratos de Adhesión.
2. Valor expresado en términos porcentuales anuales, de acuerdo con la metodología del Banco de México.
3. Tasa de interés ordinaria y moratoria personalizada, indicando si es fija o variable, expresada en los términos que determine el Banco de México. En caso de tasa variable se indicará la tasa de referencia más el diferencial aplicable agregando la leyenda "variable". En caso de un crédito con diferentes tasas de interés para diferentes periodos, el cuadro deberá contener las tasas para cada periodo de forma vertical. Para el caso de tarjeta de crédito se

señalan las tasas aplicables al momento de la apertura.

4. Cantidad que se entrega al cliente, sin tomar en cuenta intereses, comisiones, seguros y cualquier otro gasto a su cargo (accesorios). Para el caso de tarjeta de crédito se señalará el límite de crédito autorizado al usuario al momento de la apertura.
5. Monto total a pagar es la cantidad estimada a pagar para liquidar el crédito incluyendo los accesorios (intereses, comisiones, seguros y cualquier otro gasto a su cargo). Mínimo a Pagar es, para el caso de tarjeta de crédito, la cantidad en términos porcentuales que el cliente deberá cubrir para no caer en morosidad, en este caso, deben incluir la metodología de cálculo para determinar dicho concepto.
6. Únicamente en créditos que tengan fecha de vencimiento, de no aplicar, deberá eliminarse el cuadro.
7. Fecha de pago: fecha en que debe hacerse el pago.
8. Fecha de corte: día del mes en que termina el período en el que se registran los movimientos efectuados.
9. La carátula deberá tener el monto o método de cálculo de las siguientes comisiones cuando resulten aplicables de acuerdo a la operación celebrada:
  - Anualidad
  - Apertura
  - Cobranza
  - Prepago
  - Reclamación improcedente
  - Reposición de tarjeta

Si existen otras Comisiones se incluirá la leyenda "Para otras comisiones consulte \_\_\_\_\_". Indicando la cláusula del contrato en la que se encuentren. Si no aplica una comisión, se puede eliminar del cuadro.

10. Se incluirán las leyendas de advertencia que se encuentran enunciadas en el artículo 6, fracción IV, de las presentes Disposiciones.
11. Enumerar cada uno de los seguros con los que cuenta el producto, indicando si son obligatorios u opcionales, la cláusula donde se detallan, el nombre de la compañía aseguradora y la advertencia de los riesgos de no contratarlos o la

posibilidad de que la Institución que otorga el crédito los contrate a su nombre.

**12.** Medios a través de los cuales se puede acceder al estado de cuenta o a la consulta de movimientos en su caso.

**13.** Indicar los datos de contacto de la unidad especializada y la página web de la institución. Se deberá incluir el número completo de registro del Registro de Contratos de Adhesión a que se refiere el artículo 11 de la Ley para la Transparencia. Incluir los datos de contacto de la CONDUSEF como son número telefónico y página web.

### **1.5. variables del crédito**

El hecho que un comerciante vende sus mercancías y este recibe pagos parciales en determinados periodos fijos hasta el pago total del importe de las ventas es considerado una forma de crédito.

Etimológicamente, la palabra crédito proviene del verbo latino *credere*, que significa creer, tener confianza, fe; por lo que se puede interpretar que crédito es la confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un deudor, referente al cumplimiento de una obligación contraída con el acreedor a un plazo pactado más la suma de los intereses y comisiones generadas durante el periodo establecido

Para el Banco de México (BANXICO) el crédito se refiere a un acuerdo entre dos partes, en virtud del cual una de ellas (el acreedor) le presta una cantidad de dinero a la otra (el deudor). Este acuerdo se formaliza por medio de contratos donde se establecen el plazo, el pago, las fechas de cuándo se paga, las comisiones, los seguros correspondientes a la transacción y algunas otras condiciones que deban de cumplirse.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros define como crédito al préstamo de dinero que se solicita a un banco o a una institución financiera.

Después de revisar diferentes conceptos, mi definición de crédito se refiere a un contrato entre la entidad financiera y la persona física por la cual se conviene que la entidad financiera (prestamista) entrega dinero a la otra persona (prestatario) con la

promesa de que este lo devuelva más tarde junto con intereses a plazo y moneda pactados; esto previo estudio hecho por el prestamista respecto a la capacidad que ofrece el prestatario.

Respecto al crédito hipotecario, que es el área específica de crédito que abordo en esta tesina, lo entiendo como aquel préstamo de dinero otorgado para la adquisición de bienes inmuebles; los cuales se dejan en garantía a favor de la institución que otorgó el préstamo. Por bienes inmuebles entiendo aquellos bienes que no pueden desplazarse por sí mismos ni por la acción de alguna persona. Dichos inmuebles en el sistema financiero deberán de cumplir con las siguientes características:

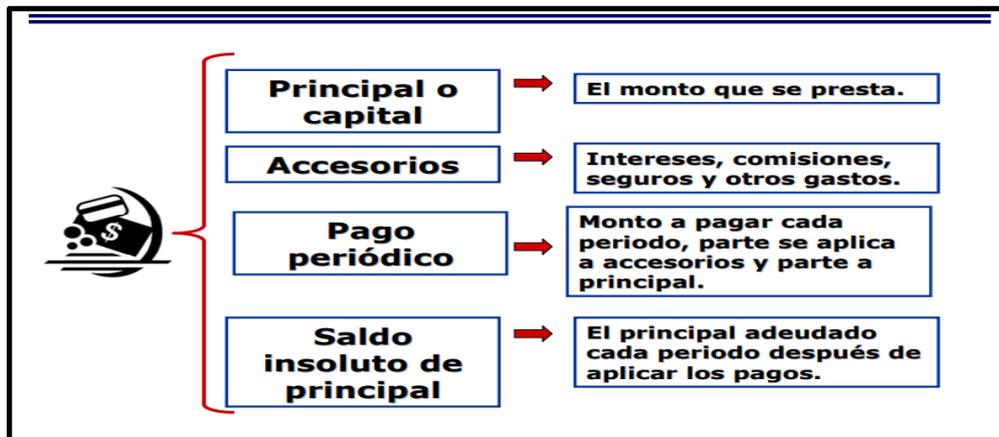
- Ser de uso habitacional exclusivamente.
- La construcción de la casa o del departamento debe estar terminada cuando esta se entregue.
- Deben existir comprobantes del pago de todos los servicios e impuestos y estar libre de problemas jurídicos como juicios, embargos y gravámenes, entre otros.
- Debe tener una vida útil de al menos 6 años, dependiendo del plazo del crédito. Si es un crédito de 20 años, la casa debe tener una vida útil de 21 años, como mínimo.

Por lo general, los créditos hipotecarios tienen un plazo entre 10 y 30 años, periodo en el cual el cliente tiene que realizar pagos mensuales. Estos créditos pueden tener una tasa de interés fija o variable.

En la siguiente gráfica se presentan los principales elementos del crédito:

**Gráfico 1.3.**

**Principales elementos del crédito**



**Fuente:** Banco de México.

Para otorgar un crédito la institución financiera toma en cuenta los siguientes factores sobre el solicitante:

- Capacidad de pago: se refiere a la resta de gastos mensuales (renta, alimentación, educación, salud, entretenimiento y otros) respecto al ingreso neto mensual que percibe el solicitante; a este resultado se le conoce como ingreso disponible para pagar un crédito.
- Patrimonio: corresponde a la diferencia entre el valor de los bienes y las deudas de una persona.
- Solvencia: es la diferencia entre el valor de los bienes y las deudas del solicitante.
- Nivel de endeudamiento: es la proporción del ingreso, equivalente al total de pagos por deudas entre total de ingresos.
- Historial crediticio: las Sociedades de Información Crediticia (SICs) reciben y administran la información de las personas que han tenido un crédito y registran el historial de pago (positivo o negativo) de cada crédito así como el saldo de los créditos que no se han terminado de pagar a nivel nacional. Llámese también Buró nacional de crédito y círculo de crédito.
- Estabilidad laboral: el solicitante deberá de cumplir con al menos un mes de antigüedad en el empleo actual; cabe mencionar que si el cliente únicamente cumple con este requisito no tendrá acceso al seguro de desempleo, el cual se

obtiene cuando el cliente puede comprobar un arraigo laboral de al menos dos años en la empresa actual.

#### **1.6. BANORTE, ventajas que tiene el banco para tramitar un crédito**

Grupo Financiero Banorte es fundado en 1899 con la filosofía de ser una familia bancaria con principios y valores avocados al cliente y a la fiabilidad de su palabra. Esta empresa cree en lo que dice el cliente y le acompaña en el proceso de compra de su nueva vivienda; como si fuera nuestra. Por ello, se brinda una asesoría personalizada.

Hemos trabajado en contar con un anaquel de productos que cubra las necesidades de cada cliente, con plazos a partir de los 5 años y tasa de interés desde el 8%. Además, sin necesidad de condicionar al cliente a adquirir algún otro producto financiero para acceder a una tasa más baja.

Entre el anaquel de productos hipotecarios del Grupo Financiero BANORTE están los siguientes ocho:

- Adquisición de vivienda: es de uso exclusivo para la adquisición de vivienda terminada.
- Remodelación: los recursos son destinados a la remodelación de la vivienda donde el cliente es dueño del inmueble.
- Construcción: el cliente deberá de ser dueño del terreno y los recursos del crédito se usarán para la construcción de vivienda donde dichos recursos se entregarán en hasta cuatro ministraciones esto dependerá del avance de obra.
- Terreno, más construcción: los recursos del crédito son destinados para la compra parcial o total del terreno más la construcción de la vivienda donde dichos recursos se entregarán en hasta cuatro ministraciones esto dependerá del avance de obra.
- Compra venta terminación de obra (preventiva): un porcentaje de los recursos del crédito se entregan durante la construcción de la vivienda, la cual debe de ubicarse dentro de un desarrollo donde el banco tenga un convenio previo.
- Mejora de hipoteca: el cliente es dueño de la vivienda con algún otro otorgante de crédito a la vivienda y este crédito lo traslada a BANORTE.

- Mejora de hipoteca, más remodelación: el cliente es dueño de la vivienda con algún otro otorgante de crédito a la vivienda y este crédito lo traslada a BANORTE. Adicional se otorga cierto porcentaje para la remodelación de la vivienda.
- Adquisición de terreno: los recursos se destinan a la compra del terreno.

Cabe considerar que una de las principales ventajas que ofrece la institución es buscar la viabilidad de otorgar el monto que nuestros clientes necesitan, esto por medio de promesas de pago de ciertos pasivos a liquidar antes de la firma de la escritura, a diferencia del resto de las instituciones financieras donde solo se otorga el monto por el cual se tiene capacidad de pago al momento de la evaluación.

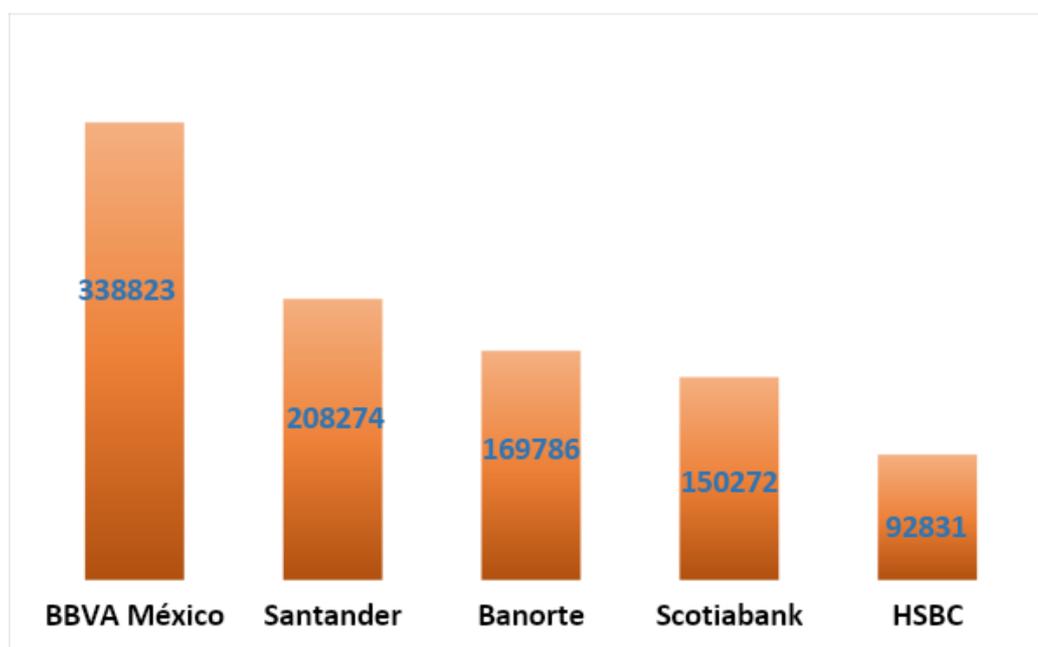
Otra de las ventajas es que BANORTE se ha dado a la tarea de formar especialistas de crédito para brindar a nuestros clientes tiempos de respuesta óptimos y evaluaciones de crédito precisas con la finalidad de que el sueño de adquirir una vivienda se convierta en la mejor experiencia.

**CAPÍTULO II:**  
**ESTUDIO DE MERCADO DE LOS CINCO**  
**PRINCIPALES BANCOS: BANCOMER, SANTANDER,**  
**HSBC, SCOTIABANK Y BANORTE**

Con el objetivo de contar con una perspectiva clara del porqué BANCOMER, SANTANDER, HSBC, SCOTIABANK y BANORTE se han colocado como los favoritos dentro del mercado para tramitar un crédito hipotecario se han verificado estadísticas sobre el crédito a la vivienda dentro de la página de Comisión Nacional Bancaria y de Valores por lo que a continuación se presentan dichas estadísticas las cuales contemplan el primer trimestre del presente año (2022). Dicha información se consigna en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.1.**

**Número de créditos otorgados para el primer trimestre de 2022**



**Fuente:** Elaboración propia con información de CNBV, cifras expresadas en miles de millones.

Ahora, para corroborar porque estas instituciones son las top en la colocación realicé, con información disponible en las páginas web de cada una de estas instituciones financieras, un estudio de mercado donde se encontró información respecto a los ingresos necesarios para acceder a un crédito hipotecario, la edad mínima y máxima, las tasas y los plazos que otorgan cada una de las instituciones financieras con la finalidad de comprender porque estos bancos presentan ventajas respecto al resto de las instituciones y que hacen que el cliente decida ejercer un crédito con ellos y no con otros bancos.

En este sentido, hallé que BANCOMER ocupa el primer lugar con 338 mil 823 millones de créditos colocados, SANTANDER el segundo lugar con 208 mil 274 millones de créditos colocados, BANORTE ocupa la tercera posición con 169 mil 786 millones de créditos colocados, SCOTIABANK se encuentra en la cuarta posición con 150 mil 272 millones de créditos colocados y, por último y en quinto lugar, se posiciona HSBC con 92 mil 831 millones de créditos colocados. Es importante mencionar que BANORTE a pesar de ocupar la tercera posición se ha caracterizado por brindar las mejores alternativas para sus clientes, tanto en variables financieras como en servicio y experiencia al cliente. A continuación, se muestran en la siguiente tabla las características relevantes del producto hipotecario para estas instituciones.

**Tabla 2.1.**  
**Principales características del crédito hipotecario**

<b>INSTITUCIÓN FINANCIERA</b>	<b>BBVA</b>	<b>BANORTE</b>	<b>SCOTIABANK</b>	<b>SANTANDER</b>	<b>HSBC</b>
<b>TASA DE INTERÉS</b>	8.40%	8.00%	8.5%	7.50 %	9.20%
<b>PLAZO</b>	5 a 20 años				
<b>INGRESO MÍNIMO</b>	\$10,000	\$10,000	*\$7,500.	*\$7,500	\$8,500

**Fuente:** elaboración propia con datos de BBVA, BANORTE, SANTANDER, HSBC.

\*Bancos con similares requisitos de ingreso mínimo mensual.

Estos líderes en el mercado están enfocados en el servicio al cliente, compitiendo entre ellos por medio de fábricas de crédito que operan de forma directa por cada institución o por medio de un tercero; lo anterior le ha permitido a cada institución ofrecerle al cliente tiempos de respuesta oportunos que le permiten acceder a una línea de crédito casi de forma inmediata.

Ahora, si bien los requisitos en cuanto a documentación se refiere son prácticamente los mismos para los cinco bancos objetos de análisis, la diferencia entre uno y otro es la estrategia de riesgo con la que se evalúa la capacidad de pago. Esto se debe a la aversión al riesgo que cada uno de ellos está dispuesto a jugar. A fin de sustentar lo

antes mencionado realicé el ejercicio de preevaluación de crédito hipotecario en las instituciones de estudio. Es decir, acudí de forma personal a cada una de las sucursales solicitando informes sobre el trámite de crédito hipotecario. Encontré que en cada una de estas se entregó la misma documentación, pero hallé que el resultado de la evaluación y condiciones autorizadas fueron totalmente diferentes.

El pionero en trabajar por medio de fábricas de crédito es SCOTIABANK. Entidad que está enfocada en un sector de población específico. Es decir, este banco se centra en aquellos clientes que requieren líneas por debajo de los 4 mdp; y si bien el ingreso que requiere para acceder a un crédito hipotecario es de \$7,500.00 pesos mexicanos, este es para un esquema de cofinanciamiento, es decir, debe de tratarse de una combinación de crédito INFONAVIT o FOVISSSTE, más crédito de banco para que al cliente le sea otorgado el crédito.

Para el caso del BBVA, el crédito está dirigido al sector de población con ingresos promedio de \$10,000 pesos mexicanos. La particularidad de esta institución financiera estriba en que llevan su proceso de evaluación de crédito por medio de un tercero con la finalidad de minimizar el tiempo de respuesta.

Asimismo, SANTANDER pareciera que ofrece la tasa más baja, sin embargo, solo se puede acceder a esta tasa adquiriendo alguno de sus productos financieros (tdc, nomina, seguros, manteniendo ciertos saldos promedio, etc.). Por lo que su mejor tasa está sujeta a otros servicios que encarecen y dificultan el acceso a un crédito de vivienda. De igual forma, SANTANDER es uno de los bancos que solicita un ingreso de \$7,500.00 pesos mexicanos para un esquema de cofinanciamiento; es decir, el cliente debe tener una combinación de crédito INFONAVIT o FOVISSSTE, más el crédito de banco.

HSBC requiere un ingreso de \$8,500.00 pesos mexicanos mensuales para poder acceder a alguno de sus productos hipotecarios. Cabe mencionar que también cuenta con una fábrica de crédito con la cual optimiza sus tiempos de respuesta al cliente.

En este panorama, BANORTE mantiene un perfil más conservador en cuanto a la aversión al riesgo debido a que las líneas de crédito que otorga son por general

mayores a 1 mdp y el ingreso requerido es de \$10, 000 mensuales, donde también maquila sus créditos por medio de una mesa de crédito hipotecario centralizada.

Si bien estos cinco bancos se posicionan como los favoritos de los usuarios, ya sea por las condiciones que ofertan o por el servicio al cliente; encontré que del mismo modo es importante revisar las reclamaciones que han tenido a lo largo de su servicio crediticio. Esto con la finalidad de poder sugerir mejoras, particularmente en el proceso de crédito hipotecario que otorga BANORTE. En la siguiente tabla se presentan el total de reclamaciones obtenidas de la página web de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

**Tabla 2.2.**

**Reclamaciones sobre el crédito hipotecario (enero – junio de 2022)**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple	122
BBVA México, S.A., Institución de Banca Múltiple	181
Scotiabank Inverlat, S.A., Institución de Banca Múltiple	184
Banco Mercantil del Norte, S.A	186
Banco Santander México, S.A.	251
<b>TOTAL</b>	<b>924</b>

**Fuente:** CONDUSEF, enero–junio de 2022.

Esta tabla muestra las reclamaciones que han presentado los usuarios respecto al crédito hipotecario obtenido y donde las siguientes son las principales causas de reclamo:

- Actualización de historial crediticio no realizada.
- Cobro de comisión por pago efectuado no aplicado y cobro no reconocido de intereses ordinarios, moratorios y/o gastos de cobranza.
- Crédito aprobado sin la entrega de recursos.

- Crédito no reconocido en el historial crediticio.
- Inconformidad con el cobro de comisión no reconocida o no pactada en el contrato.
- Inconformidad con el cobro de gastos de investigación.
- Inconformidad con el cobro de intereses no pactados en el contrato.
- Inconformidad con el monto de la prima de los seguros y/o con la forma del pago del mismo.
- Inconformidad con el monto de las primas de los seguros por lo que respecta a la amortización.
- Inconformidad con el monto de los gastos de apertura del crédito.
- Inconformidad con el saldo del crédito o del monto de las amortizaciones.
- Incumplimiento con los términos del contrato.
- No envío de estados de cuenta al domicilio del usuario, cliente y/o socio.
- Pago o depósito no aplicado total o parcialmente al producto o servicio, promociones, beneficios, meses sin intereses, sorteos y/o premios no entregados o aplicados al usuario, cliente y/o socio.

Por lo que se observa que en cuanto a originación del crédito no se cuenta con reclamaciones, si bien con la información obtenida del portal Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros es importante poner especial atención en la posventa de producto hipotecario para que el cliente pueda vivir la mejor experiencia no solo en la parte de originación sino durante toda la vida del crédito.

**CAPÍTULO III:**  
**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA**  
**CREDITICIO DE BANORTE A PARTIR DE TU**  
**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

El otorgamiento de crédito hipotecario suele ser un proceso largo y tedioso. En particular la originación dado que el proceso requiere cierta documentación que no es de acceso inmediato al solicitante, pues este requiere acudir a otras instituciones gubernamentales o laborales para adquirirlas. Aunado a esto, hay una demora de aproximadamente un mes para obtener la autorización que le otorgue la línea de crédito que busca. En ese sentido, el presente capítulo se estructura en tres apartados que buscan:

- a) Experiencia laboral dentro del sector hipotecario;
- b) Proceso largo, engorroso y con incidencias operativas; y
- c) Propuesta para mejorar el proceso para que ya no sea tedioso esta propuesta a partir del proceso que hoy en día se tiene dentro de BANORTE, mejorando ciertos puntos de dolor que se identificaron durante la elaboración de la elaboración del presente trabajo junto con la experiencia adquirida a lo largo de 10 años.

Con la finalidad de brindar una mejor experiencia en el trámite de crédito hipotecario a los clientes tanto internos como externos, es decir, canal de ventas se crea el Centro de Evaluación y Autorización Hipotecario (CEAH) con lo que se busca centralizar el proceso como consecuencia de que el proceso hasta hace unos años lo llevaba de forma independiente cada ejecutivo donde este se encargaba de llevar el proceso de punta a punta lo que implicaba trabajar el producto hipotecario desde la originación del crédito hasta la firma de escrituras.

Con la implementación de dicha fábrica de crédito hipotecario se adoptan actividades consecutivas dentro de la institución financiera donde tiene por objetivo disminuir el tiempo de respuesta mediante la centralización a cargo de especialistas de crédito donde se contempla que el proceso inicie desde el ingreso del expediente hasta la autorización de la línea crédito.

### **3.1. Experiencia**

A poco más de dos años de haber concluido la licenciatura en economía, inicié mi vida laboral dentro del sector financiero. En el año 2012, la primera institución que me dio la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera fue

Scotiabank Inverlat S.A. de C.V. Allí desempeñé por cinco años el puesto analista de crédito hipotecario, entre las principales funciones que realicé están:

- Aplicar políticas de crédito de consumo a las solicitudes que ingresan al proceso de análisis de crédito.
- Evaluar la exposición al riesgo por la totalidad de las operaciones de crédito a cargo del prospecto.
- Valorar la fuente de repago del crédito.
- Determinar la relación entre el ingreso del prospecto y pago del crédito.
- Interpretar reportes de buró de crédito de los solicitantes.
- Verificar los datos declarados por el solicitante soportándolo en herramientas de acceso público (INFONAVIT, FOVISSSTE, CFE, SEP).
- Asegurar el correcto soporte documental del crédito, identificando y/o requiriendo la documentación o información faltante.
- Validar que la documentación cubra con las medidas de seguridad.
- Identificar y proponer a un nivel facultado y superior del banco la aprobación de aquellos casos que, aun estando por fuera de las políticas de crédito internas de SCOTIABANK, el analista considere convenientes –y con la debida argumentación y objetividad– se le sustente al Banco los beneficios que representa aprobar el crédito. Para ello, igualmente, se deben agregar los factores que demuestran la aceptabilidad del riesgo (Scotiabank, comunicación personal, 2022).

Con el objetivo de continuar desarrollándome profesionalmente en el año 2017 comienzo a laborar en HSBC México S.A., desempeñando durante dos años el puesto de asesor de proceso hipotecario donde dentro de las principales funciones se destacan las siguientes:

- Mantener una comunicación clara con el canal de ventas tanto interno como externo (bróker) para reportar el estatus de los expedientes de originación ingresados a la mesa de primera función.
- Gestión de la tubería en proceso de autorización y formalización.
- Seguimiento oportuno en el proceso de originación para obtener la

autorización en el tiempo establecido.

- Interacción con las diferentes áreas involucradas durante el proceso de hipotecario (captura, evaluación, prevención de fraudes, seguros, avalúos, cibergestión, disposición de pagos).
- Actualización constante sobre políticas internas y del proceso.
- Asesorar al canal de ventas interno sobre las dudas que surjan en el proceso a partir de la originación hasta la formalización mediante correo o vía telefónica.

Considerando que cuento con el *expertise* necesario para continuar desarrollándome profesionalmente es en el año 2019 es cuando inicio labores dentro de Grupo Financiero BANORTE con el puesto de gerente de Ingresos hipotecario y donde actualmente continúo laborando.

En mi experiencia como gerente de crédito hipotecario he podido identificar que el hecho de que una sola persona lleve el proceso de punta a punta suele ser agotador, lo que en ocasiones lleva a tener mayor riesgo operacional en el procesamiento de crédito. Así mismo, la experiencia como solicitante de crédito en instituciones diferentes a BANORTE me ha dado la visibilidad de que el proceso a través de un tipo fábrica permite mayor eficiencia, por lo que el hecho de subdividir procesos.

Como bien lo menciona Adan Smith en su obra *La riqueza de las naciones* (1776) “*la subdivisión del trabajo es la clave en el aumento de la productividad*”. Se comprueba que dicha teoría es válida, ya que realizar el proceso por medio de una cadena productiva que subdivide el proceso permite que los tiempos de otorgamiento del crédito de vivienda disminuyan.

### **3.2. Diagnóstico: proceso largo, engorroso y con incidencias operativas**

El otorgamiento de un crédito hipotecario se divide en dos fases. La primera fase se le conoce como originación y es aquella donde se hace la evaluación económica del cliente para decidir si se le otorga o no el crédito. Y la segunda fase corresponde a la formalización del crédito, donde se evalúa, en este caso, la vivienda a adquirir.

- Primera fase.

El cliente debe de cumplir ciertos requisitos establecidos por la institución financiera:

- Solicitud de crédito debidamente llenada.
- Formato de autorización para consulta de buró de crédito para cada participante del crédito.
- Identificación oficial del solicitante y/o participantes llámese coacreditado, garante o aval hipotecario en caso de aplicar.
- Comprobante de domicilio.
- Comprobantes de ingresos.

Usualmente algunos de estos documentos no son de acceso inmediato al cliente por lo que lleva a que la recolección de estos documentos demore más el tiempo de respuesta del banco.

- Segunda fase.

En la evaluación de vivienda y formalización del crédito hipotecario se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Avalúo.
- Revisión de documentos legales.
- Asignación de notaría.
- Realización de proyecto de contrato.
- Cierre de cifras.
- Programación de firma.
- Disposición de crédito pago a vendedor.
- Entrega de testimonio inscrito a cliente.

Esta segunda fase es la más tardada del proceso ya que no depende únicamente de la institución financiera sino que en ella están involucrados más actores dentro de este proceso (dependencias gubernamentales, notaría, avalúos).

Primeramente, el siguiente cuadro muestra sintéticamente las necesidades del cliente

al momento de buscar un crédito hipotecario.

**Tabla 3.1.**  
**Modelo sobre las necesidades del cliente**

FIGURA	¿QUÉ SOLICITA EL CLIENTE A BANORTE?
SOLICITANTE DEL CRÉDITO HIPOTECARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ RECURSO MONETARIO PARA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA</li> <li>✓ CIERTOS PLAZOS PARA PAGAR</li> <li>✓ TASAS DE INTERÉS BAJAS</li> <li>✓ AGILIDAD EN TIEMPOS DE RESPUESTA</li> <li>✓ CRÉDITO</li> </ul>

**Fuente:** construcción propia, con base en la información interna BANORTE.

Una vez identificadas las principales necesidades del cliente es indispensable identificar los departamentos encargados de proporcionar el servicio deseado correspondiente a primera fase con la finalidad de detectar y entender los intervinientes en el proceso de originación. A continuación se presentan los intervinientes de BANORTE:

**Tabla 3.2.**  
**Intervinientes del proceso del crédito hipotecario**

<b>CENTRO DE EVALUACIÓN Y AUTORIZACIÓN HIPOTECARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● MESA REVISIÓN DOCUMENTAL</li> <li>● MESA ANÁLISIS Y CÁLCULO DE INGRESOS</li> <li>● MESA CAPACIDAD DE PAGO</li> </ul>

**Fuente:** construcción propia, con información interna BANORTE.

Como se menciona en el cuadro anterior dentro de la originación del crédito hipotecario intervienen tres áreas por lo que para poder comprender mejor el proceso interno del Centro de Evaluación y Autorización Hipotecario (CEAH en adelante) en

el siguiente cuadro se describe la interacción entre el cliente y BANORTE.

**Tabla 3.3.**  
**Flujo proceso interno proceso hipotecario - CEAH**

<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>CLIENTE:</b>	<b>EMPRESA CEAH</b>
CRÉDITO HIPOTECARIO	<p>→ CLIENTE ACUDE CON EJECUTIVO PARA SOLICITAR INFORMACIÓN</p> <p>→ PROPORCIONA INFORMACIÓN SOLICITADA</p> <p>→ ENTREGA DOCUMENTACIÓN PARA INICIAR TRÁMITE</p> <p>→ SOLICITA DICTAMEN FINAL DEL CRÉDITO</p> <p>→ ENVÍA DOCUMENTACIÓN A CAP PARA INICIAR SEGUNDA FASE DE CRÉDITO</p>	<p>SOLICITUD DE INFORMACIÓN: NECESIDADES PARA DETERMINAR EL TIPO DE CRÉDITO</p> <p>SE BRINDA LA MEJOR ALTERNATIVA DE CRÉDITO</p> <p>SE BRINDA LA MEJOR ALTERNATIVA PARA EL CRÉDITO</p> <p>ENTREGA CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL CRÉDITO</p>

**Fuente:** construcción propia con información interna BANORTE.

Adicionalmente, se incurre en incidencias operativas que impactan de forma directa al cliente e indirectamente a BANORTE. Dichas incidencias pueden entenderse como los principales riesgos del crédito, tales como:

**Riesgo operativo:** se refiere al riesgo humano que puede llegar a surgir de ejecutar una evaluación incorrecta, ya sea sobre la capacidad de pago, validación de los documentos o bien en el momento de la captura de datos del cliente. A manera de ejemplificar puede darse el escenario donde a un cliente se le otorgue un crédito por un millón de pesos cuando en realidad la evaluación fue incorrecta siendo que este solo alcanza un crédito por quinientos mil pesos. En este caso, el cliente se estaría sobre endeudando y al momento de que este crédito llegara a caer en cartera vencida se identificaría la deficiencia que se tuvo en la evaluación.

**Riesgo reputacional:** en este tipo de riesgo la queja del cliente de una incorrecta evaluación se expondrá ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). A manera de ejemplificar se describe el escenario donde el cliente se le otorga un crédito de un millón de pesos pero antes de llegar a la firma de escritura el ejecutivo detecta que se llevó a cabo una evaluación incorrecta y que en realidad el cliente solo tiene capacidad de pago para quinientos mil pesos. En este momento es donde el cliente presenta la queja en CONDUSEF, ya que previo a la firma se había pactado un contrato de compraventa con el vendedor por lo que al cancelarlo, en la mayoría de las ocasiones, genera una penalización para quien lo haya realizado.

### **3.3. Propuesta para mejorar el proceso para que ya no sea tedioso**

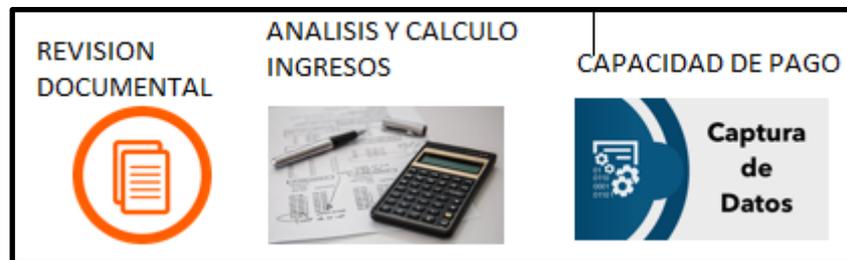
Durante mi trayectoria laboral he identificado que realizar un proceso por medio de fábrica permite elevar la productividad y eficiencia de este. Por lo que la propuesta que tengo es reducir la cantidad de subprocesos con los que actualmente BANORTE cuenta. Esto con la finalidad de brindar los mejores tiempos de respuesta a nuestros clientes y con ello buscar incremento en la colocación del crédito hipotecario.

Hoy en día el Centro de Evaluación y Autorización Hipotecario se encuentra integrado por las siguientes áreas:

1. Revisión documental: revisión y validación de documentos que integran el expediente de crédito con el objetivo de confirmar que la documentación enviada es correcta y se encuentra vigente.
2. Análisis y cálculo de ingresos: realizar el correcto cálculo de ingresos considerando el tipo de cliente.
3. Análisis capacidad de pago: analiza la posibilidad de proporcionar la línea de crédito solicitada, tomando como base el cálculo de ingresos, obligaciones de deudas que reporta la buró de crédito y los gastos personales acorde a aquellos requisitados en la solicitud.

En la siguiente tabla se representan dichas áreas:

**Tabla 3.4.**  
**Áreas de la CEAH de BANORTE**



**Fuente:** construcción propia.

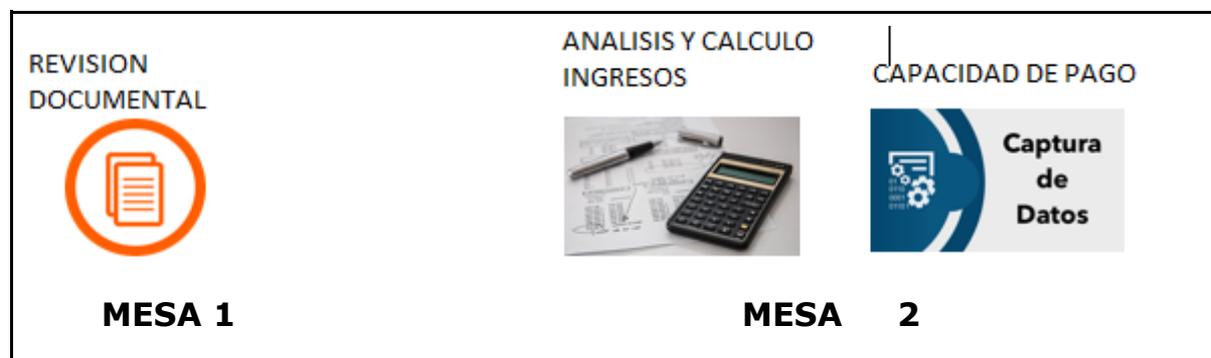
Si bien esta subdivisión de procesos ha llevado a que la productividad sea mayor, se proponen los siguientes ajustes que la optimicen aún más.

Se propone la fusión de los dos últimos procesos análisis sobre el cálculo de ingresos y análisis sobre la capacidad de pago, esto debido a que el analista que realice el cálculo de ingresos con base en los comprobantes de ingresos tendrá también la visibilidad respecto de buró de crédito de cliente, donde podrá realizar corroboración sobre si dicho ingreso hace sentido respecto a las obligaciones adquiridas. O si, por el contrario, es necesario realizar algún ajuste respecto a alguna deuda, dado que en

ocasión del préstamo, que pudiera llegar a reflejarse en el recibo de nómina, se encuentre reportado el cliente en el buró de crédito. Este ajuste es pertinente puesto que hoy en día el analista que valida la capacidad de pago debe de regresarlo –luego de su proceso– al analista de ingresos, con lo cual se pierde tiempo valioso para otorgar el crédito.

De este modo, en la siguiente tabla se presenta cómo quedaría la CEAH de BANORTE si se realiza el ajuste sugerido.

**Tabla 3.5.**  
**Áreas de la CEAH de BANORTE: propuesta**



**Fuente:** construcción propia.

Con ello, entonces se tendrán dos mesas de trabajo. La primera mesa se encarga de la revisión documental, es decir, de la primera fase del proceso de otorgamiento del crédito de vivienda. Y la segunda tendrá a cargo la segunda fase del proceso hipotecario que continuará bajo la administración del ejecutivo de la CAP.

## CONCLUSIONES

Tras el análisis y gracias a todo lo anterior, podemos interpretar que la compra de una vivienda es uno de los principales sueños y objetivos del ser humano ya que esto le brinda una seguridad patrimonial. Por tanto, como bien se pudo mostrar, el sector financiero brinda diversas alternativas para atender dicha necesidad, ya sea mediante instituciones financieras públicas, privadas o la combinación de ambas. En cada una de las modalidades siempre se busca en primera instancia que el cliente reciba el mejor servicio y de una manera mucho más inmediata y que a su vez le otorguen los recursos que este requiere. Por parte de las instituciones financieras debe de buscarse que en todo momento se cuiden los intereses de ambas partes, siempre apegadas a la regulación que les rige.

Con la finalidad de garantizar la mejor experiencia al cliente en el momento de adquirir la vivienda, se sugiere, en primer lugar, optimizar los procesos de venta, originación y posventa y, en segundo lugar, con la finalidad de posicionar a BANORTE como la mejor institución financiera que se preocupa por brindar una excelente atención al cliente fomentando la lealtad y la fidelización con el banco.

A causa de la experiencia laboral que he adquirido a lo largo de los años, puedo asegurar que el hecho de subdividir procesos adicionales, de contar con un equipo analítico y entendiendo las necesidades de nuestros clientes, el proceso se vuelve amigable; cumpliendo con ello el objetivo de darle visibilidad al cliente en dos días para conocer si es viable o no el otorgamiento del crédito.

Si bien como en todo proceso día a día van surgiendo nuevas necesidades, es de vital importancia dirigir la atención para lograr los objetivos planteados. Y es por ello que poniendo especial énfasis en el servicio que se le ofrece al cliente, este logrará cumplir sus expectativas y a BANORTE un cliente satisfecho y fiel.

Es importante recalcar que el proceso de crédito hipotecario requiere canalizar recursos para la capacitación de su personal que permita generar relaciones duraderas y de mayor valor añadido con sus clientes.

Derivado de la investigación realizada se sugiere y es primordial:

- Revisar los sistemas internos de BANORTE en cuanto a originación.
- Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades de las nuevas generaciones en cuanto a otorgamiento y nuevos productos que estos requieren.

Esta última sugerencia es vital, puesto que la innovación tecnología nos está rebasando y hoy en día ya se cuenta con la primer Fintech que está entrando en el sector hipotecario con tiempos de respuesta casi inmediatos y procesos que se llevan a cabo de forma on line, es decir, sin necesidad de acudir a alguna sucursal de forma presencial para proceder al trámite de un crédito hipotecario (al menos para la primera fase).

## BIBLIOGRAFÍA

- American Chamber. *Crecimiento y profundización del sector financiero en México*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad. Disponible en: [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2012/7/estudio\\_sector\\_financiero.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2012/7/estudio_sector_financiero.pdf)
- Banco de México. (2020). Informe Anual. Compilación de informes trimestrales correspondientes al año 2019. México: Banxico. Disponible en: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-anuales/%7B36AAF21D-FB2A-510C-6F84-79269AD3EC35%7D.pdf>
- Barandiarán, R. (1999). *Diccionario de términos financieros*. Trillas: México.
- Calomiris, Charles W. y Stephen H. Haber. (2017). *De frágil diseño : los orígenes políticos de las crisis bancarias y el crédito escaso*. México: Centro de Investigación y Docencia Económica.
- Calva, J.L. *Financiamiento del crecimiento económico*. Universidad Nacional Autónoma de México, Porrúa y Cámara de Diputados. Disponible en: [http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LX/finan\\_creci\\_eco\\_lx.pdf](http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LX/finan_creci_eco_lx.pdf)
- Casasus, J. (1991). *Las instituciones de crédito*. Miguel Ángel Porrúa: México.
- Clavellina, J.L. (2013). "Crédito Bancario y crecimiento económico en México". *Economía Informa*, (378), 14-36. Disponible en: [http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/378/02c\\_lavellina.pdf](http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/378/02c_lavellina.pdf)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2019). Ley de la Comisión Bancaria y de Valores, Acuerdos Delegatorios y Adscripción Orgánica de Unidades Administrativas. CNBV, México.
- De la Cruz, J.L., y Alcántara, J.A. (2013). *Crecimiento económico y el crédito bancario: un análisis de causalidad para México*. México: Instituto Tecnológico de Monterrey.

Díaz Mondragón, M. y Nitzia Vásquez Carrillo (2016). *Sistema financiero mexicano*. Trillas: México.

Espinosa Rugarcía, A. y Enrique Cárdenas Sánchez. (2011). *Privatización bancaria, crisis y rescate del sistema financiero : la historia contada por sus protagonistas*. México: Centro de Estudios Espinosa Yglesias.

Esteva Ruiz, Roberto A. (1960). *El certificado de participación inmobiliaria como título de inversión productiva*. México: Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas.

FitzGerald, V. (2007). "Desarrollo Financiero y Crecimiento Económico: una visión Crítica". *Principios* (7). 6-28. Disponible en: [https://www.fundacionsistema.com/wp-content/uploads/2015/05/PPIOS7\\_Valpy-FitzGerald.pdf](https://www.fundacionsistema.com/wp-content/uploads/2015/05/PPIOS7_Valpy-FitzGerald.pdf)

Girón, A. y Levy Orlik, Noemí. (2005). *México: los bancos que perdimos. De la desregulación a la extranjerización del sistema financiero*. Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Economía, UNAM: México.

Lecuona Valenzuela, R. (2009). "El financiamiento a las pymes en México. La experiencia reciente". *Economía UNAM*, 6(17), 69-91. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v6n17/v6n17a4.pdf>

Quijano, J. M. (1983). "La banca nacionalizada: antecedentes y consecuencias" en José Manuel Quijano, *La banca: pasado y presente*. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE): México.

Solís, L. (1997). *Evolución del sistema financiero mexicano hacia los umbrales del Siglo XXI*. Siglo XXI Editores: México. 1997.

Stallings, B. y Rogério Studart. (2006). *Financiamiento para el desarrollo. América Latina desde una perspectiva comparada*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Chile. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2479-financiamiento-desarrollo-america-latina-perspectiva-comparada>

Tello, Carlos. (1984). *La nacionalización de la banca en México*. Siglo XXI Editores: México.

Villegas, E. y Rosa María Ortega. (1988). *El sistema financiero de México*. Editorial Mc Graw Hill: México.

**Páginas web consultadas:**

WWW. BANORTE.COM

WWW. SCOTIABANK.COM

WWW. SANTANDER.COM

WWW. BBVA.COM

WWW. HSBX.COM