



**Factores críticos de éxito para la implementación de la hipoteca inversa en
Lima Metropolitana y Callao**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en administración por:**

Jonathan Frank Cacha Ramos

Cynthia Katherine De la Cruz Vera

Samuel De la Torre Toutin

Alexander Joel Pareja Castañeda

Programa de MBA a Tiempo Parcial

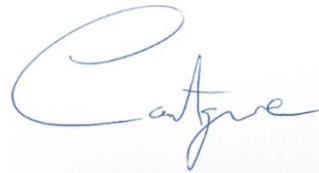
MBATP-66

Surco, 07 de mayo de 2021

Esta tesis

**Factores críticos de éxito para la implementación de la hipoteca inversa en
Lima Metropolitana y Callao**

ha sido aprobada.



Carlos Antonio Aguirre Gamarra (Jurado)



Jorge Guillén Uyen (Jurado)



Germán Volásquez Salazar (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

En primer lugar, quisiera agradecer a mis cuatro hijos. Por ser mi motivación e inspiración para superarme cada día. No hay acción que tome en mí día a día sin pensar en cómo los afectará, espero ayudarles a ser buenas personas y enseñarles a ser solidarios con los demás. A mi padre, por creer en mí en todo momento y ser quien me inspira a ser mejor padre y persona cada día, y a mi madre por haberme inculcado los valores y enseñanzas que me guían. Agradezco también a mis amigos, que son más hermanos que amigos, pues son en quienes confío y puedo acudir en momentos de duda. Y también a los profesores que he tenido tanto en pregrado y postgrado en ESAN, ya que son ellos quienes me enseñaron a buscar siempre crecer como profesional

Samuel de la Torre Toutin

A Harvey, Rafaella y Francisco, mi esposo e hijos, por su apoyo constante, pues aun en mis ausencias en momentos importantes para ustedes, han sabido comprender que todo esfuerzo conlleva una recompensa y esta tesis es producto de ello. A mi padre en el cielo, por guiar mis pasos y a mi madre, por su aliento para no rendirme, espero siempre poder estar a la altura de sus expectativas. Gracias por motivar cada buena acción que realizo y ayudarme a ser mejor persona cada día.

Cynthia Katherine De la Cruz Vera

Quiero dedicar esta tesis a mi hijo Fabrizzio, la persona que me impulsa a seguir adelante y lograr mis metas, que con su amor me ha enseñado a ser un buen padre. A Gloria, mi madre, por ser mi mayor inspiración de fortaleza, valores y perseverancia para continuar creciendo como persona y profesional. A Juan, Antonio y Fernando, mi padre y hermanos, por ser la compañía y ayuda presente constante. A Wendy, la mamá de Fabrizzio, por su gran apoyo cuidándolo en todo momento para así poder contar con los recursos necesarios para completar esta maestría de manera satisfactoria. Gracias a ustedes por ayudarme a crecer y ser mejor hijo de Dios.

Alexander Joel Pareja Castañeda

En primer lugar, quisiera agradecer a Dios por haberme brindado salud junto a mi familia en estos tiempos de pandemia. Agradecer también a mis padres Jesús y Norma, por haberme inculcado sus principios y valores que han hecho de mí el hombre y profesional que soy. A mis hermanos Junior y Joyci por tener siempre una palabra de aliento y motivación. Y un agradecimiento especial a mi esposa, socia, amiga y compañera de vida Cindy, quién es el pilar de la hermosa familia que estamos construyendo; gracias a ella por todo el esfuerzo y dedicación en el cuidado de nuestros hijos que me han dado la tranquilidad y seguridad a lo largo de toda esta experiencia en ESAN. A mis hijos Joán y Piero, quienes son mi razón de ser y mi inspiración para seguir adelante cada día y dar mi máximo esfuerzo para llegar a ser el mejor papá del mundo.

Jonathan Frank Cacha Ramos

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	v
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
HOJAS DE VIDA DE LOS AUTORES.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xxvi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Descripción del problema	2
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación	5
1.4.1. Justificación práctica.....	5
1.4.2. Justificación teórica.....	6
1.5. Alcance	7
1.6. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Factores críticos de éxito.....	9
2.1.1. Dimensiones	12
2.1.1.1. Interna y Externa	12
2.1.1.2. Monitoreo y Adaptación	14
2.1.2. Fuentes de los FCE.....	14
2.1.2.1. Industria	15
2.1.2.2. Estrategia competitiva y posición de la industria	15
2.1.2.3. Factores Ambientales.....	16
2.1.2.4. Factores Temporales	16
2.1.2.5. Posición gerencial	17
2.1.3. Naturaleza Jerárquica de los FCE.....	18

2.1.3.1. Factores críticos de éxito de la industria	18
2.1.3.2. Factores críticos de éxito corporativos	18
2.1.3.3. Factores críticos de éxito de la suborganización	18
2.1.3.4. Factores críticos de éxito individuales	19
2.1.4. Identificación de Factores Críticos de Éxito.....	19
2.1.4.1. Análisis Ambiental	19
2.1.4.2. Análisis Industrial.....	20
2.1.4.3. Opiniones de expertos en la industria y el negocio	20
2.1.4.4. Análisis de la Competencia.....	21
2.1.4.5. Análisis de la firma líder en la industria o Benchmarking	23
2.1.4.6. Definición Funcional de Empresa	24
2.1.4.7. Factores temporales e intuitivos	26
2.1.4.8. Impacto de la estrategia de mercado sobre la rentabilidad	26
2.1.5. Estudios para determinar los FCE en una entidad financiera	27
2.1.5.1. Categorías de los Factores Críticos de Éxito en una empresa Bancaria....	31
2.2. Hipoteca Inversa.....	41
2.2.1. Hipoteca	41
2.2.2. Crédito hipotecario	42
2.2.3. Hipoteca Inversa	43
2.2.3.1. Categorías de la Hipoteca Inversa	49
2.2.4. Adulto Mayor	62
3.1.1. Megatendencia: Envejecimiento de la Población.....	62
2.3. Factores Críticos de éxito de la Hipoteca Inversa	64
2.3.1. Factores Críticos de Éxito Interno	64
2.3.1.1. Teoría sobre los Factores de Riesgo.....	65
2.3.2. Factores Críticos de Éxito Externo	67
2.3.2.1. Factores de Riesgo para los Deudores o prestatarios de la HI.	67
2.3.2.2. Factores de Riesgo propiciados por el Estado.	69
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	70
3.1. Sistema de Pensiones en el Perú.....	70

3.1.1. Sistema Privado de Pensiones – SPP	71
3.1.1.1. AFP en la actualidad	72
3.1.1.2. Sistema Nacional de Pensiones – SNP	73
3.2. Situación actual de la Banca Tradicional.....	76
3.3. Características del contexto – Lima Metropolitana y Callao	77
3.4. Problemática que afecta a la masa hereditaria.....	77
3.5. Hipoteca Inversa en el Mundo	82
3.5.1 En Europa	83
3.5.2 En América	87
3.6 Hipoteca Inversa en el Perú.....	94
3.6.1 Ley y reglamento de Hipoteca inversa en el Perú.....	94
3.6.2 Principales limitaciones de la actual legislación	99
3.6.3 Flujo de rentabilidad de actores	101
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	104
4.1. Diseño Metodológico	104
4.1.1. Alcance: Descriptivo	104
4.1.2. Enfoque: Cualitativo.....	105
4.1.3. Método: Investigación - Acción.....	106
4.1.4. Modelo de Investigación	108
4.1.5. Técnica: Entrevista	109
4.1.6. Instrumento	110
4.1.7. Muestreo, Población y Muestra	110
4.1.8. Método de Análisis	113
4.1.8.1. Análisis Descriptivo	113
4.1.8.2. Atlas.ti.....	115
4.1.8.3. Aplicación de Atlas.ti	116
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	117
5.1. Resultados por Grupo.....	117
5.1.1. Categoría 1	126
5.1.1.1. En el grupo Abogados.....	126

5.1.1.2. <i>En el grupo Clientes</i>	127
5.1.1.3. <i>En el grupo Agentes Inmobiliarios</i>	128
5.1.1.4. <i>En el grupo Agentes Financieros</i>	132
5.1.2. Categoría 2:	136
5.1.2.1. <i>En el grupo abogados</i>	136
5.2. Hallazgos	155
5.2.1. <i>Sobre el Factor Interno:</i>	155
5.2.1.1. <i>Acreedores Financieros:</i>	155
5.2.2. <i>Sobre el Factor Externo</i>	158
5.2.2.1. Condiciones del Titular	158
5.2.2.2. Subcategoría Aspectos Normativos:	162
5.3. Relevancia	165
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
6.1. Conclusiones	167
6.2. Recomendaciones	172
ANEXOS	173
A. Instrumento de recolección	173
Guía de entrevista a clientes potenciales del producto Hipoteca Inversa	173
B. Instrumento de recolección	216
Guía de entrevista a abogados sobre producto Hipoteca Inversa	216
C. Instrumento de recolección	232
Guía de entrevista a agentes inmobiliarios sobre producto Hipoteca Inversa	232
D. Instrumento de recolección	250
Guía de entrevista a Agentes Financieros sobre producto Hipoteca Inversa	250
E. Figuras	288
BIBLIOGRAFIA	295

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Matriz de literatura en estudios de Factores Críticos de Éxito en entidades bancarias	35
Tabla 2.2. Comparativo entre la Hipoteca Tradicional y la Hipoteca Inversa	45
Tabla 2.3. Matriz de literatura en estudios de Hipoteca Inversa	52
Tabla 3.1. Comparativo de la Hipoteca Inversa entre España y el Reino Unido	85
Tabla 3.2. Comparativo de la Hipoteca Inversa entre México, Colombia y EE.UU.	91
Tabla 3.3. Hipoteca inversa en otros países	92
Tabla 4.1. Entidades financieras en Lima y Callao	112
Tabla 4.2. Población adulta mayor en Lima y Callao	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.	Dimensiones de los FCE	13
Figura 2.2.	Aspectos para la identificación de Factores Críticos de Éxito	26
Figura 3.5.	Flujo de Rentabilidades para los principales Actores	103
Figura 4.	Modelo de Investigación	109
Figura 5.	Acreeedores Financieros para los Abogados	288
Figura 6.	Acreeedores Financieros para los Clientes	288
Figura 7.	Acreeedores Financieros para los Agentes Inmobiliarios	289
Figura 8.	Acreeedores Financieros para los Agentes Financieros	289
Figura 9.	Condición del Titular para los Abogados	290
Figura 10.	Aspectos Normativos para los abogados	290
Figura 11.	Condición del Titular para los Clientes	291
Figura 12.	Aspectos Normativos para los Clientes	291
Figura 13.	Condición del Titular para los Agentes Inmobiliarios	292
Figura 14.	Aspectos Normativos para los Agentes Inmobiliarios	292
Figura 15.	Condición del Titular para los Agentes Financieros	293
Figura 16.	Aspectos Normativos para los Agentes Financieros	293

HOJAS DE VIDA DE LOS AUTORES

JONATHAN FRANK CACHA RAMOS

Ingeniero mecánico de profesión con más de 8 años de experiencia en corporaciones internacionales de liderazgo mundial. Habiendo desarrollado exitosamente líneas de negocio y liderado equipos multidisciplinarios en la formulación, comercialización y ejecución de proyectos. Logrando participar en proyectos emblemáticos nacionales y obteniendo reconocimientos internacionales.

Amplia trayectoria y red de contactos en los sectores de Construcción, Saneamiento y Retail. Demostrando sólida experiencia en la gestión de recursos y planificación de actividades. Resaltando el enfoque en resultados, toma de decisiones, calidad en la atención al cliente y el liderazgo de equipos de alto rendimiento.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

B&PS PROJECTS S.A.C.

Gerente de Proyecto QB2

Julio 2020 a la fecha

Gestionar la ejecución del proyecto Quebrada Blanca 02 dentro del plazo establecido, con la calidad ofrecida y dentro del presupuesto asignado. Desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto QB2 incluyendo los planes subsidiarios, líneas base y documentos complementarios. Liderar las reuniones de coordinación y seguimiento con el cliente, la supervisión, proveedores y equipo de trabajo para garantizar el cumplimiento del avance del proyecto.

Liderar el equipo de trabajo conformado por el Área de Ingeniería, Proyectos, Producción, Calidad, Control Documentario, Recursos Humanos, Comercio Exterior, Contabilidad y Finanzas. Establecer cronogramas de gestión, identificar las rutas críticas y riesgos con sus respectivos planes de contingencia para el desarrollo de ingeniería, adquisición de equipos, línea de producción, control de calidad, entrega en puertos y emisión del dossier de calidad.

Elaborar y controlar el flujo de caja del proyecto para organizar las adquisiciones, gestionar los recursos y presentar la documentación necesaria para la facturación. Además, realizar las coordinaciones necesarias para el recupero del IGV.

QH INGENIERÍA Y SERVICIOS S.A.C

Coordinador de Proyectos

Jun. 2019 – Jun. 2020

Elaboración, revisión y ejecución de proyectos de ingeniería de equipos y sistemas de bombeo con automatización y control. Elaborando y revisando expedientes técnicos electromecánicos, controlando los gastos y administración de los recursos para el proyecto. Liderar el equipo de trabajo de ventas y operaciones, coordinando y organizando las actividades en función de los objetivos de cada proyecto. Presentación de indicadores de gestión de proyectos.

XYLEM WATER SOLUTIONS PERÚ S.A.

Ejecutivo Comercial Senior de Proyectos

Jul. 2012 - May 2019

Comercialización de Productos y Servicios de Sistemas para el Transporte, Monitoreo, Medición y Tratamiento de Agua y Aguas Residuales.

Principales Logros: Enero 2019 – Liderazgo en el diseño y ejecución del plan de emergencia con el sistema de drenaje de aguas residuales y plan de contingencia con el sistema de by-pass de la matriz de aguas residuales. Ambos en la emergencia de inundación de desagüe en el distrito de San Juan de Lurigancho (Agosto 2018). Adjudicación y ejecución de US\$ 1.5 MM en licitaciones públicas en la renovación de estaciones de bombeo de captación de agua para Sedaloreto en Iquitos (Noviembre 2017). Adjudicación y Ejecución de US\$ 1 MM en licitaciones públicas en la renovación de estaciones de bombeo de pozo en Sedapal en Lima (Febrero 2017). Liderazgo en el diseño y ejecución del plan de emergencia para la evacuación de agua en las zonas inundadas en el norte del país a causa del Niño Costero (2016).

Cierre de ventas anual en 210% del presupuesto logrando el reconocimiento nacional e internacional (2015). Desarrollo del mercado vertical CBS con facturación US\$ 1.1 MM (2014). Cierre de ventas anual en 115% del presupuesto (2013). Adjudicación de US\$ 2.3 MM en contratos de mantenimiento de estaciones de bombeo de agua en Sedapal en Lima.

Principales Funciones: Búsqueda y desarrollo de nuevos clientes a nivel nacional en mercados asignados. Identificación, especificación, seguimiento y obtención de proyectos a mediano (+06 meses) y largo plazo (+12 meses). Identificación, participación y elaboración del expediente técnico/económico en licitaciones con el estado y con empresas privadas. Planificación trimestral de visitas técnicas/comerciales a nivel nacional. Elaboración de Informes para la gerencia de ventas.

REFINERÍA LA PAMPILLA S.A.

Ing. Mantenimiento de Equipos Dinámicos

Nov 2010 - Sep 2011

Elaboración de informes de los índices de gestión de mantenimiento y de cumplimientos de objetivos mensuales y anuales. Responsable del cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo. Verificación de puesta en servicio de equipos dinámicos y plantas. Coordinación con el área de mecánica para el análisis de falla.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Universidad ESAN

2019 - 2021

Escuela de Postgrado de Negocios

MBA – Maestría en Administración de Negocios

Especialización en Dirección Avanzada de Proyectos

Cámara Peruana de Industrias - CPIN

10/2020 - 12/2020

Diplomado en Gestión de Proyectos

Cámara Peruana de Industrias - CPIN **05/2019 - 07/2019**
Diplomado en Contrataciones con el Estado

Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP **03/2016 - 05/2016**
Centro de Formación Continua
Curso de Actualización en Ingeniería Mecánica

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC **09/2013 - 05/2014**
Escuela de Postgrado
Diplomado en Dirección y Gestión de Ventas

Pontificia Universidad Católica del Perú – PCUP **03/2006 - 12/2011**
Facultad de Ciencias e Ingeniería – Ingeniería Mecánica
Ingeniero Mecánico - CIP 193307

TALLERES Y SEMINARIOS

Nueva Acrópolis **Mayo 2020**
Curso de ortografía y redacción profesional

Universidad ESAN **Enero 2020**
Project Leadership And High-Performing Teams (Ingles)
Ph.D. Brian Harman – Profesor at Berkeley University

Universidad ESAN **Julio 2019**
Marketing Strategy (Ingles)
Ph.D. Josep M Galí from HEC - Paris

National Safety Council **Diciembre 2018**
Defensive Driving Course – Pick Up 4x4

Godwin Pumps Factory - New Jersey (USA)

Junio 2015

Engineering Training for Dewatering (Ingles)

Equipment and Pumping Systems

IDIOMAS

Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Junio 2020

Centro de Idiomas

Inglés – Nivel Avanzado completado

CYNTHIA KATHERINE DE LA CRUZ VERA

Economista, con 14 años de experiencia en Banca, principalmente en Áreas de Riesgos: Admisión, Seguimiento, Clasificación de Clientes y Recuperación de Cartera. Negociación con clientes externos e internos, Planificación y Estrategia en búsqueda de procesos eficientes alineados con los objetivos de la Compañía. Capacidad de comunicación a todo nivel jerárquico. Personalidad proactiva, habilidades para trabajar en equipo y consciente de la evaluación por resultados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TÉCNICA AVÍCOLA

Asesora Financiero

Nov. 2020 a la fecha

Formulación del proyecto de venta directa para la 4ta Avícola más importante del país desde el desarrollo de la marca del producto, el canal, la logística, la estructura y el back office que requiere la operación para alcanzar el nivel de operación esperado por el accionista.

Desarrollo de manuales, políticas y lineamientos para el correcto desempeño de la operación.

EURORENTING SAC

Coordinadora de Admisión y Seguimiento de Riesgos

Set. 2019 – Set. 2020

Líder de dos equipos a cargo de la Admisión de créditos y Seguimiento de Riesgos crediticios. Implementación de políticas y metodología para gestionar la adecuada adquisición de cartera de clientes nuevos a través del análisis técnico, económico y financiero de los proyectos de inversión en búsqueda de inversiones rentables y sostenibles. Identificación, Segmentación y Semaforización de la cartera actual de clientes. Identificación de alertas tempranas de cobranza. Negociación y renunciación de créditos. Implementación de acciones legales de cobranza con la cartera vencida.

BANCO AGROPECUARIO

Ejecutivo de Cuentas Especiales

Oct. 2013- Oct. 2014

Ejecutivo a cargo de la gestión de recuperación de una cartera de clientes Agroindustriales y Personas Naturales. Realizar las gestiones pertinentes de cobranza preventiva y reactiva. Inicio o continuidad de acciones legales a los clientes que registran créditos vencidos mayores a 90 días. Proponer y sustentar operaciones de refinanciamiento al Directorio del banco y gestionar la formalización de los créditos. Visitas de campo a Nivel Nacional.

BANCO GNB

Sub Gerente de Créditos

Oct. 2013- Jun. 2018

Liderazgo de un equipo de Funcionarios de Riesgos encargados de la evaluación de riesgos para la Banca Empresa (ventas entre PEN5MM y PEN200MM), Corporativa (ventas mayores a PEN 200MM), Institucional e Inmobiliario. Identificación y conocimiento de todos los riesgos y mitigantes de todos los sectores productivos. Capacitación y retroalimentación constante a los funcionarios de créditos. Participación activa en Comités de Créditos Semanales. Reducción en los tiempos de respuesta y el ratio de rechazos de 40% a 20%. Fluidez en las negociaciones con el equipo comercial en cuanto a la estructuración de sus propuestas crediticias. Incrementar las visitas a nivel nacional a clientes facilitados y potenciales.

HSBC BANK

Jefe de Credit Solutions

Jul. 2012- Oct. 2013

Liderazgo de un equipo de analistas cuyo encargo principal es formular propuestas de crédito y posterior negociación con el Área de Riesgos para lograr la aprobación de los programas financieros. Participación activa en la creación de herramientas de gestión y seguimiento (Work Flow). Reducción de 80% a 30% en ratio de rechazos por parte del Área de Riesgos. Obtener información real del estatus de las operaciones en evaluación, tiempos de respuesta, productividad y establecer acuerdos de servicios (aprobación máxima en 1 semana). Mejorar la calidad de la información en los Estudios de Créditos.

BBVA CONTINENTAL

Analista de Riesgos

Abr 2005 – Jun 2012

Analista de Clasificación de Clientes

Feb 2012 – Jun 2012

Participación activa en el desarrollo de herramientas que permitan la clasificación automática y masiva de clientes de la cartera No Minorista conforme a la regulación vigente.

Analista de Admisión Inmobiliario

2010 – 2012

Evaluación integral de proyectos inmobiliarios, Análisis técnico, económico y financiero. Negociación directa con el Área de Negocios las condiciones y estructuras de líneas. Participación activa en Comités de Créditos. Autonomía para aprobar hasta USD 1.5Millones por cliente o grupo económico.

Analista de Riesgos Banca Empresa

2005 – 2010

Evaluación de operaciones crediticias de Personas Naturales y Jurídicas. Conocimiento y manejo de grupos económicos. Riesgos para empresas con ventas desde PEN 3MM a PEN 20MM. Gestión de herramientas de evaluación como Scoring (PN) y Rating (PJ). Visitas periódicas a nivel nacional. Autonomías de aprobación hasta USD 500 por empresa o GE.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Universidad ESAN

2019 - 2021

Master of Business Administration

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

2005 - 2013

Bachiller en Economía

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

2018

Diplomado en Créditos y Cobranzas

Vasallo Consultores 2017
Análisis Financiero

Universidad de Piura 2010
Finanzas aplicadas

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 2007
Diplomado en Gestión Empresarial

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Power BI – Nivel Básico

SQL – Nivel Básico

SAMUEL DE LA TORRE TOUTIN

Profesional de Administración con mención en Dirección de empresas con 13 años de experiencia en manejo de innovación y gestión en áreas de marketing. Proactivo, analítico y enfocado en el trabajo en equipo e identificación de nuevas oportunidades. Desarrollador de estrategias de growth hacking y estrategias de marketing digital.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BLUMETRIK CONSULTING GROUP

Director Digital

Jul 2015 a la fecha

Director digital con experiencia en la elaboración de planes de marketing y estrategia para los diversos clientes, ejecución y monitoreo de campañas y estrategias, gestión de equipos (programadores, diseñadores, CM's y analistas), recopilación, medición, análisis y evaluación de resultados, planificación y evaluación constante de estudios de mercado y benchmarking de distintos sectores, realizar y ejecutar campañas de comunicación, desarrollo de nuevos proyectos de innovación y aplicación de Growth Hacking, Lean Startup, Design Thinking entre otros para escalar los proyectos y manejo de E-Commerce (pauta, estrategias, medición y resultados) de Retail de un conocido grupo en el país.

TARGET ENGLISH

Coordinador General

Ene 2014 – Mar 2019

Encargado de contratación de personal, realizar convenios corporativos (BMW, Telefónica, Backus, Subaru y Sanitas), desarrollo de malla curricular (Corporativos, integral y exámenes internacionales), gestión estratégica, gestión de pagos a proveedores y capacitación de nuevos profesores.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

Profesor de inglés

May 2012 – Jul 2015

Enseñanza de cursos de inglés desde los niveles básicos a niveles avanzados, preparación para cursos internacionales y exámenes internacionales de inglés. Enseñanza a cursos corporativos y gestión de entrevistas.

JGD CONSULTING GROUP

Consultor analista

Ene 2011 – May 2012

Manejo del crecimiento y posicionamiento sustentable de 10 MYPES gracias a la consultoría de estrategia digital, elaboración de estrategia en redes sociales y estudio de mercados para evaluar comportamiento de usuarios.

TRILOGY

Agente de recaudaciones

Jul 2010 – Ene 2011

Agente de cobranza con logros de US\$ 1,750,000 en deudas en clientes de EEUU, Europa y México, gestión de cuentas de software TriActive, Everest y Trilogy y reducción de tiempo de respuesta de tickets en 50%.

AARDMAN ANIMATIONS

Supervisor de contenido digital

May 2008 – Jun 2010

Manejo del desarrollo de plataforma digital 4Mations para evaluar nuevos artistas, evaluación de 3,500 artistas alrededor del mundo y mejoras de filtros del proceso que redujeron los tiempos de evaluación en 20%.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Universidad ESAN

2019 - 2021

Master of Business Administration

Universidad ESAN

2014 - 2018

Administración con mención en Dirección de Empresas

IDIOMAS

Inglés – Nivel Nativo

Francés – Nivel Básico

Portugués – Nivel Básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Google Analytics – Nivel avanzado

Business Facebook – Nivel avanzado

Google Ads – Nivel Avanzado

Criteo – Nivel medio

ALEXANDER JOEL PAREJA CASTAÑEDA

Profesional en Ingeniería Electrónica, con 13 años de experiencia en evaluación e implementación de proyectos de infraestructura tecnológica, que generan valor a los procesos de entidades públicas y privadas tanto a nivel nacional como en el extranjero, caracterizándome por la alta confianza, responsabilidad y eficiencia al elaborar planes de innovación y solución acorde con las necesidades de la entidad.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.

Analista de Infraestructura Tecnológica

Jun. 2015 a la fecha

Analista de Infraestructura Tecnológica encargado de la gestión y desarrollo de las funciones como elaboración de propuestas y ejecución de proyectos tecnológicos aprobados por la compañía. Gestión de contratos con proveedores y socios de negocio. Seguimiento de desempeño y evaluaciones para mejoras de infraestructura tecnológica para SAP (R3 y Hana). Gestión de servicio gestionado de datacenter y servicios de housing. Gestión de operación de infraestructura de Servidores On Premise y Cloud. Gestión de servicios de colaboración Cloud y optimización de procesos de seguridad de la información.

MANPOWER PROFESSIONAL SERVICES S.A.

Analista de Infraestructura TI en Ferreycorp S.A.A.

Ago. 2014- Feb.2015

Analista de Infraestructura Tecnológica residente en Ferreycorp S.A.A. Gestionando los frentes como datacenter y servicios de housing, infraestructura de servidores On Premise y Cloud, servicios de operación para equipos virtuales Citrix, servicios de colaboración en plataforma GSUITE Cloud, optimización de servicios de seguridad de la información, servicios de operación para networking y comunicaciones con las distintas filiales de la compañía al interior del Perú.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL

Administrador de Infraestructura Tecnológica

Ene 2011 – Ene 2013

Gestión para la implementación de Datacenter para nuevo edificio municipal, implementación de virtualización de servidores, configuración de alta disponibilidad de servicios de red, gestión de mantenimiento para equipos de energía y climatización para datacenter, gestión de directorio activo para todas las sedes municipales, configuración de comunicación VPN IPSEC para las sedes de cobranza en el distrito.

DOXACOMEX

Administrador de redes

Jul. 2009 - Dic.2010

Administración de plataforma tecnológica de empresa de aduanas DOXACOMEX en Buenos Aires, Argentina. Realizando proyectos de implementación de servidores físicos, networking y herramientas de colaboración; a su vez realizando trabajos de mantenimiento en su plataforma de aduanas y gestionando optimizaciones de base de datos y sistema operativo. Gestión de accesos de servidor de archivos e implementación de telefonía IP.

TELETECH ARGENTINA

Mesa de Ayuda

Jul. 2008 - Jul.2009

Mesa de Ayuda para banco Citibank de Buenos Aires-Argentina. Soporte de sistemas y aplicaciones “end user” utilizados por colaboradores del banco. Gestión de tickets de requerimientos e incidentes y escalamiento de soporte requerido.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Universidad ESAN

2019 - 2021

Master of Business Administration

Universidad de San Martín de Porres

2000 - 2006

Bachiller en Ingeniería Electrónica

Centro de estudios ISIL **2017**
Diplomado en Gestión de Proyectos

Centro de estudios ISIL **2014**
Diplomado Cisco CCNA

Tecsup **2012**
Virtualización de Servidores VMWARE

New Horizons **2010**
Certificación MCITP Microsoft Server Administrator

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

SAP GUI – Nivel Intermedio

Microsoft Office 365 – Nivel avanzado

Microsoft Project – Nivel Intermedio

SQL – Nivel Avanzado

Power BI – Nivel Intermedio

RESUMEN EJECUTIVO

En nuestro país, desde que se aplicaron las medidas restrictivas debido a la pandemia, un gran porcentaje de la población ha visto afectado, suspendido o limitado su bienestar económico, laboral, familiar, educativo, físico y psicológico, entre otros. Y su grado de intensidad dependerá del grupo social del que se recopile la información. El INEI estimó que, en los dos primeros trimestres de 2020, unas 1.990.000 personas buscaron activamente empleo, es decir, dejaron de recibir sus ingresos mensuales, sus capacidades de supervivencia y la de sus seres queridos se vieron limitadas, más aún, sin disponer de fuentes de dinero para mantener un estilo de vida adecuado. Ante esta particular y lamentable situación, surge la pregunta, ¿cuáles son los factores críticos de éxito para implementar la hipoteca inversa? ¿Podría ser un mecanismo de apoyo para las personas que atraviesan períodos de necesidad económica? ¿Se puede considerar la existencia de factores internos o externos?

Esta investigación busca conocer los factores críticos de éxito, desde la perspectiva de los actores relacionados, para la implementación de la Hipoteca Reversa. Este producto se encuentra regulado en nuestro país desde 2018, con la Ley N ° 30741, pero aún no es ofertado al mercado por las entidades correspondientes. Se seleccionaron los grupos sociales, de los cuales se obtuvo información relevante, hubo un total de 32 entrevistas, divididas de la siguiente manera: 20 clientes potenciales, 4 agentes financieros, 4 agentes inmobiliarios y 4 abogados.

Dada la situación actual, la información fue recolectada en un solo momento, previa coordinación y cronograma de las entrevistas, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de los entrevistados. En el caso de entrevistas con clientes potenciales, los entrevistadores-investigadores se tomaron un tiempo, previo a la entrevista, para brindar una explicación concisa y clara del objetivo y desarrollo del producto. Las preguntas sobre el FCE de la Hipoteca Inversa tenían la base teórica de Bullen y Rockart (1981).

Cada uno de los grupos entrevistados propuso los factores críticos de éxito, de acuerdo con sus perspectivas, que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir el producto investigado. Según la base teórica utilizada, los factores se dividieron en internos y externos. Los factores internos tenían como eje central a los acreedores hipotecarios, es decir, las entidades autorizadas por la ley, para ofrecer el producto. Los factores externos estuvieron conformados por la condición del propietario y los aspectos regulatorios, es decir, los potenciales clientes para adquirir el producto y la normativa para su aplicabilidad.

Finalmente, se recomienda realizar estudios sobre cómo mejorar las condiciones contextuales para que el producto de Hipoteca Inversa tenga una mejor recepción y mayor demanda en el mercado. Por ejemplo, una de las principales limitaciones para su aplicabilidad es el grado de informalidad inmobiliaria que existe en el Perú, es decir, las personas no regularizan las condiciones legales de sus hogares, y las causas son diversas: falta de recursos económicos, problemas hereditarios, posesiones irregulares, etc. Además, las limitaciones del sistema de pensiones en el Perú serían un impulso para la demanda del producto, pero es un factor contraproducente, es decir, el mal funcionamiento de un servicio del Estado no debe ser la causa de la adquisición de un producto ofrecido por las empresas. Entidades privadas. Regulaciones a nivel de pensiones. También ampliar estudios en poblaciones más grandes para contrastar sus ideas y aportes en la mejora de los escenarios para optar por la Hipoteca Reversa.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El sistema pensionario en nuestro país, para los adultos mayores (60 años a más) no logra satisfacer, de forma absoluta, sus múltiples y variadas necesidades. Para comprender con mayor profundidad esta situación problemática es importante investigar, de forma cuantitativa, las cifras de la población pensionaria. Según el INEI, hasta el 2019, en Lima Metropolitana, solo el 57% de los adultos mayores de 60 años contaban con una pensión, en el resto de áreas urbanas la cantidad disminuía al 39%, mientras que, en zonas rurales, solo llegaba al 7%. Las razones para que existan estas diferencias son múltiples: legales, familiares, laborales, etc. Debido a esta problemática, el producto Hipoteca Inversa surge como una importante alternativa para que las personas puedan recibir o incrementar sus ingresos mensuales y puedan solventar sus necesidades básicas, mejorando así, su nivel de vida, disminuyendo la tensión o incertidumbre que, en la actualidad, puedan estar pasando. Sobre el producto, el gran beneficio que ofrece a sus solicitantes está en relación directa con las condiciones y características del inmueble sobre el cual recae, considerar aspectos de forma (estructura, ubicación, dimensiones, etc.) y de fondo (condición legal, documentación en regla, entre otros) influyen para un mejor pago mensual.

1.1. Antecedentes

Las investigaciones realizadas en el Perú sobre Hipoteca Inversa han sido elaboradas cuando aún no existía una ley que reglamentara su aplicación, modalidades, beneficios, limitaciones, etc., de ellas tenemos:

La investigación titulada: “La hipoteca revertida una propuesta para mejorar el acceso a las pensiones del mercado peruano”, donde los autores Concha y Lladó resaltan cuán importante resulta la hipoteca revertida, como herramienta, para que los adultos mayores adquieran mejores ingresos económicos a partir de sus bienes inmuebles. El estudio muestra cómo la HI reduce, en cierta medida, las obligaciones tributarias de los sistemas pensionarios del estado.

También, en la investigación titulada “Hipoteca inversa como un derecho real de garantía en favor de las personas mayores de 65 años de edad” (2016), las autoras

Castro, Soriano y Palacios muestran un análisis de la realidad socioeconómica de los adultos mayores en el país, entendiendo su situación precaria en temas de jubilación y viendo como la mayor parte de este grupo poblacional necesita un ingreso adicional, por lo que esta alternativa les permitiría conseguir lo necesario. También se concluye que la herramienta permitiría hacer líquida la inversión conseguida al adquirir una propiedad, sin tener que quedarse con un lugar para vivir.

Otras de las investigaciones, titulada “Posibilidad de la hipoteca inversa en el marco constitucional y su efecto en la calidad de vida del adulto mayor”, 2018, los autores Chauca y Guevara mencionan que, un gran porcentaje de la población adulta mayor, son propietarios inscritos de sus inmuebles, pero que no reciben suficientes ingresos para poder mejorar su calidad de vida. El estudio también investiga la limitación en el ejercicio de la libre disposición de las propiedades de los adultos mayores por considerar el tema de hijos y demás herederos.

Basados en las experiencias académicas descritas, los estudios coinciden en que la variable investigada es un producto orientado a individuos que tienen limitaciones económicas para atender sus requerimientos sin perder su vivienda y que, de aplicarse, también abarcaría otra circunstancia de compleja comprensión y análisis en la sociedad peruana, como es el derecho de sucesiones.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Descripción del problema

Esta investigación se lleva a cabo porque la temática a tratarse es de suma importancia para un sector de la ciudadanía peruana. La Hipoteca Inversa, es un producto financiero que se ofrece en diversos países europeos: Reino Unido, España, Suecia, etc. y en algunos países de América también se está ofreciendo, iniciando en Estados Unidos, desde la década del 90, luego viéndose en la última década en México, Chile, Colombia. En todos los casos, son los adultos mayores los principales beneficiarios mejorando sus ingresos económicos, comprendiendo que viven una etapa de la vida, donde existen limitaciones legales, físicas, emocionales, etc., para laborar de manera formal.

Los adultos mayores de 60 años, según menciona el INEI, alcanzarán la cifra de 3 millones 726 mil personas para el 2021, esta cifra representa al 11,2% de la población total. La esperanza de vida en nuestro país, como en muchos otros, se ha incrementado durante las últimas décadas, la razón está en la mejora de los servicios brindados en ámbitos como la salud, la implementación de programas asistenciales por parte del Estado, el convenio de los centros de labores con Empresas Aseguradoras Privadas. Las normas laborales también son un factor que ha influido en la integración de las personas que laboran de manera formal, en Essalud.

Actualmente, tanto la ONP, como las AFP's, muestran diversas falencias y limitaciones, por ejemplo: los bajos ingresos que ofrecen a los pensionistas, lo que genera críticas y desaprobación en gran parte de la población que se encuentra afiliada a las mismas, o por los familiares de ellos. Los pensionistas no logran atender sus principales necesidades, y a nivel nacional como latinoamericano, son los familiares directos (hijos, hermanos, sobrinos, etc.) quienes aportan económicamente para no desatenderlos. Sin embargo, dada la naturaleza y condición de cada persona, hogar y familia, esta práctica no resulta sostenible debido a que las circunstancias laborales son diversas, convirtiéndose en una problemática que puede llegar a alcanzar mayores escalas, en los años futuros. Con la Hipoteca Inversa, los adultos mayores que tengan la documentación legal adecuada en lo respectivo a la posesión de su inmueble, tendrán más oportunidades de acceder a dicho producto, percibiendo una mejor remuneración, por parte de las entidades financieras autorizadas, pero sin dejar de vivir en su domicilio.

Nuestra investigación permitirá analizar los factores críticos que permitirían que la Hipoteca Inversa sea un producto adquirido por la población, tomando en cuenta el aporte de los grupos sociales entrevistados, sobre todo en un contexto post – pandemia. La Ley N° 30741, sobre la regulación de la Hipoteca Inversa fue promulgada el 28 de marzo de 2018, pero, hasta el momento, el producto no ha sido ofrecido por las entidades autorizadas (entidades bancarias, financieras, empresas aseguradoras, etc.) ni demandado o conocido por los ciudadanos. Esta falta de conectividad entre compradores y vendedores es producto de la falta de información y de claridad, en lo relacionado con las características que debe existir para adquirir la Hipoteca Inversa.

Creemos que nuestra investigación podrá aportar tanto a los adultos mayores como a las personas y/o empresas que busquen invertir en este sector. Por un lado, nuestra investigación permitirá tener mejores conocimientos sobre las necesidades de los adultos mayores, su forma de pensar y también el poder analizar la mejor forma que obtengan una mejor calidad de vida. Por otra parte, tenemos a las empresas intermediarias, las entidades financieras y las personas que deseen crear soluciones utilizando la hipoteca inversa. Pueden realizarse proyectos de diversos tipos que permitan a los inversionistas crear modelos de negocio que sean sostenibles y que brinden un aporte a las personas mayores en nuestro país.

Motivación

La motivación para realizar esta investigación parte del deseo de proponer las mejores ideas o alternativas que permitan el éxito de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao. El realizar un estudio abarcando distintos grupos involucrados, permite conocer con mayor detalle, las perspectivas y aspectos de mejor entorno al producto Hipoteca Inversa.

La temática en torno a las características y finalidad de la Hipoteca Inversa sería de gran interés para los adultos mayores en nuestro país, sobre todo, porque son un sector de la población que convive con diversas situaciones, muchas de ellas, de carencia o limitaciones; además, de otros aspectos de índole familiar, salud, etc. En el último año, la clase política ha aprobado medidas que posibilitan a las personas acceder a sus fondos de ahorros, en el ámbito público y privado. Si bien, han sido alternativas para enfrentar las carencias que ha generado el período de cuarentena, solo tienen un impacto en el corto plazo. Pese a ello, el disponer de este efectivo el día de hoy significará que cuando las personas se jubilen no van a poder disponer de un monto significativo, se tiene que ir encontrando soluciones el día de hoy, para poder prever y evitar mayores problemas el día de mañana.

Entonces, toda esta coyuntura, compuesta por diversos factores sociales, económicos, legales, etc. nos orientan a conocer las complejidades de los actores en el sistema financiero, ello nos motiva para emprender nuestro trabajo de investigación. No solamente entenderemos el punto de vista del adulto mayor, sino también conoceremos

a mayor detalle lo que expertos en el área hipotecaria y de bancos esperan y piensan podría darse a cabo en los próximos meses o años.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general*

Identificar los factores críticos de éxito que permiten la implementación de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Identificar los factores críticos de éxito internos que permiten la implementación de la Hipoteca Inversa.
- Identificar los factores críticos de éxito externos que permiten la implementación de la Hipoteca Inversa.

1.4. Justificación

1.4.1. *Justificación práctica*

La población adulta mayor, con algunas excepciones en campos determinados de la sociedad, enfrenta limitaciones para conseguir trabajo y remuneraciones que le permitan satisfacer sus necesidades. También, el deseo de conseguir ingresos extras surge de la problemática por no contar con una pensión mensual para vivir, o porque, ésta resulta insuficiente ante la situación que vive en casa de forma directa o por un familiar directo. Más aún, en el contexto de pandemia, muchos hogares se han visto en la circunstancia de que gran parte de sus integrantes tengan que salir a buscar el sustento económico y los adultos mayores integran este grupo, pese a que son considerados dentro de la población vulnerable, y, durante la primera ola de la pandemia, fueron el grupo poblacional más afectado.

Esta problemática relacionada a las bajas o nulas pensiones de los adultos mayores, no es actual, y tampoco surge de una pandemia, los sistemas pensionarios no han sido muy satisfactorios para ellos y es por esa razón que se han planteado alternativas que les permitan mejorar su condición económica en lo referido a rentas mensuales. Así pues, en el Reino Unido, desde la década del '60 del siglo pasado, se ha utilizado la herramienta conocida como “Hipoteca Inversa” o “Reverse Mortgage” cuyo

objetivo es que las personas, dueñas de inmuebles, puedan recibir ingresos o rentas mensuales por parte de una entidad financiera, estos ingresos corresponden al valor del inmueble.

Con el paso de los años, se han implementado y elaborado ajustes sobre las formas de mejorar las rentas de los adultos mayores, pero también está relacionado con las condiciones laborales, la capacidad adquisitiva de la persona, sus ingresos mensuales, las propuestas del Estado y de la empresa privada. Por medio del presente trabajo de investigación, el equipo de trabajo busca identificar los factores críticos de éxito para la implementación de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao. La información recogida busca contrastar lo recopilado de diversos trabajos de investigación realizados en otros países, y poder corroborar, agregar o suprimir aquellos FCE según la información recogida de los actores involucrados.

En nuestro país, pese a que la Ley N° 30741 sobre la Hipoteca Inversa fue promulgada desde el 2018, aún no existen entidades financieras que ofrezcan o conozcan el producto Hipoteca Inversa, por ello, se desea investigar cuáles son los factores que podrían viabilizar o factibilizar el ofrecimiento y adquisición del producto. Según las investigaciones revisadas, dentro de las instituciones financieras, existen factores internos y externos que influyen en su desarrollo, y, dentro de la Hipoteca Inversa destacan 2 categorías: actores involucrados y el bien inmueble. Es posible afirmar que, si se describen y analizan dichas categorías, desde la perspectiva de los actores involucrados, se podrá identificar diversos riesgos que puedan existir o surgir y los factores críticos que deben revisarse para que la Hipoteca Inversa sea ofrecida y aceptada en nuestro entorno.

1.4.2. Justificación teórica

La metodología a ser aplicada será la Investigación – Acción Participativa, esta metodología se caracteriza por integrar, en el proceso de descripción del problema y análisis del entorno, a los actores involucrados.

En una primera parte, se procede a recabar los contenidos teóricos y analizar el problema surgido alrededor de la Hipoteca Inversa, claro está; que se toma como referencia las experiencias internacionales, porque dicho producto no es ofrecido en nuestro país, pese a que tiene una ley que ampara su existencia y aplicabilidad, las otras etapas no se aplicarán por las características del mercado y el contexto en el que nos encontramos.

Es en esta etapa de descripción problemática donde se convocan a las partes interesadas de forma directa, los que serían los propietarios, porque obtendrían liquidez de su inmueble, las entidades acreedoras, quienes obtendrían bienes que luego podrían ejecutarlos para recuperar su inversión, el Estado, porque brinda mecanismos legales que ayudarían a mejorar los ingresos de los adultos mayores, aportando así al sustento de ellos y de sus familias.

Esta forma de recabar información hace posible el conocer las perspectivas de diversos sectores involucrados y mejorar las condiciones para el ofrecimiento, así como la aceptación de la Hipoteca Inversa. Así, un importante sector de la población peruana, alrededor de 3 millones de adultos mayores, serían los clientes potenciales y beneficiarios de esta herramienta.

1.5. Alcance

- a) Nuestra investigación se lleva a cabo en el año 2021, en el contexto de la pandemia del Covid 19 que limita hasta cierto punto nuestra capacidad de realizar ciertas entrevistas en persona.
- b) La investigación se orienta a conocer los factores críticos de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao.
- c) Nuestro trabajo se dirige a la investigación, análisis y propuestas.

1.6. Limitaciones

- a) El producto no se ofrece en nuestra sociedad y las entidades encargadas de ofrecerlo, no lo conocen o no están interesadas en hacerlo.
- b) El desconocimiento del producto genera desconfianza o incredulidad en la población.

- c) El ofrecimiento del producto depende de la preparación de las entidades encargadas y la labor de difusión del mismo, así como un análisis de mercado que tome en cuenta aspectos como la titularidad de un inmueble, condiciones familiares, entre otros.
- d) Para que el producto pueda ser adquirido, es importante contar con condiciones básicas como la regularización de la propiedad, pero en nuestro país, cerca del 70% de los inmuebles tiene problemas de inscripción legal por parte de sus propietarios, existen condiciones de herencia no corregidas o atendidas a tiempo, entre otras.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Las variables consideradas dentro de la investigación, tienen conceptos propuestos que datan desde hace más de 50 años, pero que en comparación con otros conocimientos científicos serían considerados jóvenes. Dichas variables, con el tiempo, se han ido perfeccionándose y adaptándose a los escenarios o contextos de los países donde se han implementado. En el presente capítulo, describiremos las definiciones de FCE e HI desde sus inicios a la actualidad, comprendiendo, que cada nuevo aporte resulta de experiencias en su aplicación y que también tienen como base la información descrita con anterioridad.

2.1. Factores críticos de éxito

El primer concepto o idea sobre FCE fue dado por Ronald (1961) quien lo define como las acciones que dan como resultado la permuta de ingresos y recursos que hacen posible el crecimiento rentable de una organización.

De acuerdo con Rockart (1979), son áreas en las que la gerencia debe tener atención constante y minuciosa; además, requieren mediciones de su desempeño, así como reportes actualizados del mismo; la gerencia tendrá acceso directo a dichos reportes. Toda organización busca alcanzar sus metas proyectadas, y, conocer los FCE de cada área clave en el éxito de la organización, hace posible cumplir con las mismas.

Bullen & Rockart (1981), los definen como áreas en donde todo debe salir bien, es decir; que sus resultados satisfactorios aseguran el éxito competitivo a nivel personal, departamental u organizacional. Ellos consideran a los FCE como un método, y su utilidad se basa en 3 puntos fundamentales: que un administrador individual sepa qué información debe manejar; aportar en la elaboración de la planificación estratégica y mejorar el proceso de planificación de su sistema de información.

Desde la perspectiva de Ferguson & Dickison (1982), son elementos internos y externos cuya identificación debe ser prioritaria para la organización, pues pueden favorecer o amenazar el logro de sus objetivos, sus metas y hasta su propia existencia (p. 15).

Son áreas de una empresa que requieren mayor y continua atención para alcanzar su desempeño óptimo. La metodología de trabajo basada en los FCE, indica que la entrevista a los gerentes por parte de profesionales expertos en FCE resulta fundamental para su ejecución, pues, los gerentes entrevistados deben tener a su cargo áreas involucradas con toda la organización, posterior a ellos se deben contrastar, unificar y afinar los factores manifestados por cada gerente (Boynton & Zmud, 1984).

Para Dickison, Ferguson, & Sircar (1984), son acontecimientos o actividades internas o externas, que deben ser tratados con especial cuidado y atención porque tendrán una gran influencia (positiva o negativa) en la organización. Debido a su gran impacto, requieren de la implementación de un sistema muy eficiente y sensible para ser detectados con prontitud.

Según Leidecker & Bruno (1984), son las variables en donde las decisiones que tome la gerencia o administración podrán afectar la posición competitiva de la empresa u organización.

También Reed & Buckley (1988), los definen como logros intermedios o específicos que permitirán conseguir el logro mayor o general, que sería alcanzar una estrategia exitosa. Identificar los FCE, añadiendo el talento y la experiencia gerencial, permite elaborar planes de acción satisfactorios asegurando su implementación de forma detallada. Previo al desarrollo de los FCE, es importante identificar las estrategias corporativas y horizontales, pues de ellas surgen actividades clave de cada área involucrada.

Permiten identificar las áreas cuyos resultados favorables son indispensables para el éxito del gerente, por ello, es importante que las acciones concretadas o ejecutadas en dichas áreas puedan ser monitoreadas por el gerente, con ello, es posible conocer si están alcanzando los resultados esperados. Para que un gerente pueda identificar los FCE, debe conocer cuáles son los objetivos que debe conseguir, para saber qué factores le permitirán lograrlo, como complemento a ello, deberá establecer criterios de medición para cada FCE, esto permitirá hacerle seguimiento (Dadashzadeh, 1990)

Menciona Eccles (1993) que, pese a lo múltiples esfuerzos que se puede realizar, las organizaciones no alcanzan el 100% de efectividad en todas sus áreas o departamentos, por ello, identificar los FCE hacen posible que la organización se concentre en las áreas cuyo resultado debe ser óptimo, es decir, comprender las cualidades que deben cumplir (p. 53).

Son principios y componentes fundamentales que requieren ser incluidos dentro del plan estratégico empresarial, debido a que orientan las acciones a poner en marcha para alcanzar el éxito. Existen puestos gerenciales que no los identifican de forma anticipada y recién, cuando ocurren los problemas, analizan las causas concluyendo que pudieron haberlos atendido con anticipación evitando los efectos ocasionados (Caralli, 2004, p. 12).

La organización que gestione a sus FCE orienta a sus gerentes a administrar los elementos, actividades, áreas o variables que le permiten alcanzar resultados exitosos. Además, menciona que los FCE están divididos en 3 ámbitos: Económico y Sociopolítico; sector industrial en donde se compite; y las áreas que conforman a la empresa, con sus respectivas funciones y personas a su cargo (Villegas, 2005, p. 4).

Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009), los definen como variables a considerarse antes y en el transcurso del desarrollo de un proyecto, pues brindan datos muy importantes para lograr alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Un buen inicio de todo proyecto es poder identificarlos con anticipación, así como es importante el considerar al factor humano que será quien deba tomar las decisiones correctas dentro de los mismos.

Marinescu & TrianPele (2012), describen a los FCE como componentes fundamentales dentro de toda organización porque permiten que las estrategias definidas sean exitosas. Cuando los FCE son identificados, se analizan de manera minuciosa para encontrar los indicadores clave de éxito, es decir, la medición y los niveles que tienen que lograr de forma continua, cuando son logrados de forma continua y sostenida se obtiene un factor estratégico exitoso.

Los FCE son un número específico de aspectos esenciales de una empresa, que garantizan su competitividad y el éxito de su rendimiento. Necesariamente se tiene que elegir o discriminar, previo a un análisis exhaustivo, cuáles son esos aspectos esenciales (Alonso, 2020).

2.1.1. Dimensiones

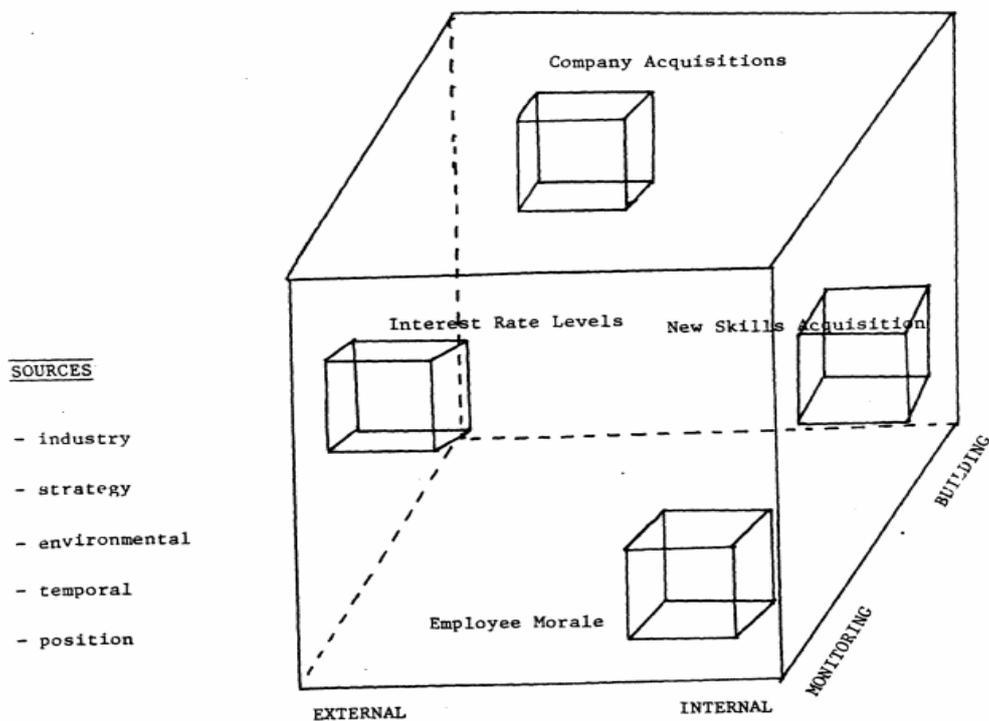
Para Bullen & Rockart (1981), una forma de clasificar a los FCE es tomando en cuenta lo siguientes criterios: 1) Interno y externo, 2) Monitoreo y Adaptación y 3) Fuentes de origen: industria, estrategia competitiva y posición de la industria, factores ambientales, factores temporales y posición gerencial. Al proponer esta clasificación, los criterios o dimensiones menos desarrollados fueron los dos primeros, aunque si las define en base a su experiencia. Por su parte Caralli (2004) tomó la propuesta de Bullen & Rockart (1981) y define con mayor claridad las dimensiones Interna y Externa, así como Monitoreo y Adaptación.

2.1.1.1. Interna y Externa

Los FCE internos son aquellos que pueden ser identificados, analizados y controlados por los gerentes de área, ellos, están bajo su competencia, mientras que los FCE externos son aquellos que están fuera del alcance o control del gerente de área y de la propia empresa.

Al referirnos a los factores internos, éstos no solo involucran procedimientos o reglamentos organizacionales, equipos (funcionamiento eficiente que depende de los proveedores con los que se trabaja), sino también, involucran al personal que labora dentro de un área, su formación académica, experiencia laboral, filtros de evaluación de la propia organización, entre otros, porque los gerentes de área delegan funciones, pero no experimentan la cotidianeidad para advertir posibles problemas o atrasos para alcanzar sus objetivos. Por su parte, los factores externos, pueden ser advertidos gracias a análisis de mercado que realizan todas las empresas antes de emprender un proyecto de inversión, pero la existencia, recurrencia o intensidad de estos factores están relacionados con condiciones gubernamentales, regionales o internacionales.

Figura 2.1. Dimensiones de los FCE



Fuente: Bullen & Rockart (1981)

Para contextualizar esta dimensión podemos mencionar el caso de un hotel o restaurant, donde las condiciones de sus instalaciones: limpieza, orden, organización, etc., dependen del personal encargado de dichas labores, son factores internos; pero la demanda de turistas, convenios con agencias de viaje, idoneidad del transporte, condiciones climáticas, costo de los alimentos, derivan de circunstancias naturales, estatales y sociales, son factores externos.

Caralli (2004) menciona que es importante el que un gerente identifique los factores internos y externos porque permiten alcanzar sus objetivos y metas. Ahora, todo gerente, luego de identificar sus FCE externos, deberá centrar sus esfuerzos en alcanzar los FCE internos, pues de esa forma, reduciría los impactos externos en la organización.

2.1.1.2. Monitoreo y Adaptación

Para Bullen & Rockart (1981), los gerentes están enfocados en conseguir resultados, los mismos que están organizados por períodos, generalmente, y, para conseguir ello deben supervisar el funcionamiento de sus áreas. Con mucha regularidad, las supervisiones que se realizan están encaminados en lo financiero (uso eficiente de los presupuestos: costos contrastados con bienes o servicios elaborados, variación de los fondos destinados) o en el factor humano (rotación del personal, ascensos, creación de puestos, etc.).

El nivel de dominio o control de un gerente, frente a su área, lo encamina a pensar en cómo la organización puede adaptarse a los cambios que surjan o que puedan preverse en el tiempo, esto incluye bienes o servicios ofertados en el mercado, así como las personas encargadas de elaborarlos, evaluarlos y comercializarlos, lo que implica programas de capacitación o mejora de sus competencias, y bajo determinadas circunstancias, la contratación de nuevo personal (Caralli, 2004).

En un contexto de pandemia, un supermercado pone en práctica el monitoreo cuando realiza la evaluación diagnóstica de su personal de atención de forma periódica, actúa con prudencia frente al personal considerado como vulnerable ante la enfermedad y demás procedimientos requeridos; mientras que la adaptación se evidencia cuando implementa protocolos para atender a sus clientes, como los implementos para ingresar al establecimiento (mascarillas), servicios de agua potable antes de ingresar al establecimiento, uso de alcohol, equipos para el control de la temperatura, adaptaciones en los cajeros de pago para reducir el nivel de contacto entre el trabajador y el consumidor, capacitación al personal de servicio en la forma de atención al cliente, distribución de horarios de trabajo, interacción con proveedores, entre otros.

2.1.2. Fuentes de los FCE

Villegas (2005) menciona que los ámbitos donde puede encontrarse los FCE son el ambiente económico y sociopolítico, el sector industrial y en la misma empresa (formales, con roles definidos y personal calificado). Leidecker & Bruno (1984), menciona la existencia de 8 posibles fuentes de FCE: análisis medioambiental, análisis de la estructura de la industria, expertos de la industria / negocios, análisis de la

competencia, análisis de la empresa dominante en la industria, evaluación de la empresa, factores temporales – intuitivos y resultados. Bullen & Rockart (1981), describen 5 fuentes que los entrevistadores o expertos en identificar los FCE deberán consultar para mejorar sus habilidades y perspectiva ante este tipo de investigaciones. Estas son:

2.1.2.1. Industria

Toda organización forma parte de un contexto, en el que existen condiciones y retos que deberá superar, por ello; toda organización está conformada por sus propios FCE. El lograr las metas propuestas les brinda competitividad y prestigio frente a sus competidores directos (Caralli, 2004). Por ejemplo, una institución educativa que tiene como FCE la virtualidad de sus servicios, hacer caso omiso al mismo, generaría impactos negativos como por ejemplo la deserción de estudiantes, pérdida de prestigio frente a otras instituciones educativas que, ya no tendrán a la distancia como barrera, disminución de aulas de clase, prescindir de los servicios profesionales de docentes y hasta el cierre de la propia institución.

2.1.2.2. Estrategia competitiva y posición de la industria

Toda empresa está pertenece a una industria o modo de producción, y dentro de dicha industria tiene un lugar, el cual le pertenece porque es producto de sus propias decisiones, retos asumidos o superados y dichas circunstancias son las que influyen en la identificación de sus FCE (Rockart & Bullen, 1981). Por ejemplo, si comparamos una empresa transnacional de electrodomésticos con una empresa peruana de electrodomésticos, la diferencia entre ellas sería el público objetivo y la accesibilidad de los costos ofertados.

Para elegir la estrategia competitiva de una organización deben considerarse 2 aspectos: el primero aspecto es conocer la rentabilidad que ofrece un sector industrial, es decir, las ganancias que puedan lograrse con la organización, el segundo aspecto son los factores que le permiten a una empresa tener un lugar expectante dentro de la industria (Porter, 1985).

Existen empresas con factores que les permitirían ascender con mucha facilidad dentro de una industria, pero si la misma no ofrece una gran rentabilidad, desperdiciarían dichos factores por pretender crecer en un ámbito que no ofrece muchas expectativas, así también, existen empresas que ingresan a rubros industriales con mucho potencial para crecer, pero que no cuentan con los factores internos que les permitan crecer, con lo que serían superadas por la competencia con mucha facilidad, quedando relegadas hasta el punto de cerrar la empresa.

2.1.2.3. Factores Ambientales

Todas las empresas se desenvuelven en un entorno específico, a este entorno se le denomina Factor Ambiental, el mismo, que está compuesto con circunstancias económicas, políticas, naturales, jurisdiccionales, sociales o demográficos, entre otros, que pueden variar su dinámica. Si bien la empresa no los podrá controlar, lo que si puede es investigarlos e identificarlos para elaborar estrategias de cómo hacerles frente y disminuir los impactos que puedan generarle (Bullen & Rockart, 1981). En el contexto de pandemia, las circunstancias de salud poblacional empeoraron, lo que trajo consigo un impacto en las circunstancias económicas con la restricción laboral, a ello se les suma las de tipo jurisdiccional porque el Estado dictaminó leyes que buscaron regular el trabajo y aún no se puede asegurar que otros aspectos podrá afectar por la naturaleza del virus.

2.1.2.4. Factores Temporales

Las empresas pasan por períodos o etapas donde las circunstancias se salen de control o tienen un comportamiento extraordinario que no estaba previsto de ocurrir, ante estas situaciones, la empresa, deberá elaborar FCE que atiendan dichas circunstancias con el objetivo que los FCE predeterminados no se afecten (Bullen & Rockart, 1981). Para clarificar esta fuente podríamos estar en diversos escenarios, por ejemplo: en una empresa de caudales, una circunstancia extraordinaria sería la estafa o robo por parte de su propio personal, en un estudio de abogados o una empresa bancaria sería la filtración de datos personales de sus clientes, en un restaurant sería el robo del local, en una empresa de mensajería sería el accidente de una sus unidades.

2.1.2.5. Posición gerencial

En toda empresa, cada gerente tiene una cantidad genérica de FCE relacionados con su cargo, para escenificar ello, en una industria, los gerentes de fabricación son responsables y los más interesados en la calidad de sus bienes elaborados, así como el manejo de sus insumos o materias prima y de los presupuestos asignados (Bullen & Rockart, 1981). Como ya mencionamos antes, cada empresa tiene su propia estructura y, según ello, es posible afirmar que cuando una empresa tiene una gran estructura (departamentos/áreas/jefaturas) tendrán entonces más niveles gerenciales al mando de las mismas. En ese sentido, Muñoz y Ugueto (2015) así como Bojórquez y Bojórquez (2016) describen 3 niveles gerenciales:

- a) **Gerentes de primer nivel:** Asumen la responsabilidad de elaborar los planes y metas que busca alcanzar la empresa, éstas serán comunicadas a toda la estructura dentro de la organización teniendo como punto de llegada a cada trabajador. Los cargos existentes aquí son: director general, presidentes de consejo, director de área, ellos ocupan gran parte de su tiempo en establecer acuerdos comerciales y empresariales, negociaciones con organismos estatales y atender asuntos comunitarios. También buscan establecer relaciones públicas con diversas instituciones para dar notoriedad y en situaciones apremiantes, sus decisiones son rápidas pues deben salvar la imagen de la empresa que representan.
- b) **Gerentes de mandos intermedios:** Reciben los planes y metas elaborados por el primer nivel y los plasman en planes específicos, estos planes deberán ser ejecutados por los gerentes de primera línea. Los mandos intermedios concretizan las decisiones, brindando mecanismos (programas) y herramientas (recursos) a sus subordinados. Ellos eligen qué elaborar y cómo ofrecer los productos y servicios de la empresa. Diseñan criterios de evaluación para monitorear cada actividad propuesta, en razón de los objetivos a alcanzar. Ocupan cargos como Gerente de planta, finanzas, personal, etc. Elaboran informes según sus evaluaciones o monitoreos realizados y organizan reuniones de trabajo.
- c) **Gerentes de primera línea:** Son quienes relacionan cada parte de la organización con las operaciones o actividades destinadas a elaborar. Son

responsables de las actividades concretas de producción, las ventas, el mantenimiento de las áreas y equipos. Tienen las capacidades técnicas para enseñar a sus trabajadores en cuanto ocurran fallas o desperfectos y atienden los conflictos entre el personal. Su labor cuenta con gran presión debido a que son quienes deben exponer resultados reales.

2.1.3. Naturaleza Jerárquica de los FCE

Todo gerente tiene un conjunto determinado de FCE en los que debe enfocarse, pero al formar parte de una empresa u organización cada FCE de cada gerencia puede ser muy diverso, esto ocurre porque cada empresa tiene su propia estructura según su influencia, rubro al que pertenezca y bienes que ofrezca. De forma general, puede distinguirse 4 niveles jerárquicos diferentes de factores críticos de éxito, cada uno de los cuales debe ser considerado o adaptado a su propia realidad. Estos son:

2.1.3.1. Factores críticos de éxito de la industria

Dentro de cada industria existen FCE, los mismos que influyen en cada empresa dentro del rubro, entonces, tienen directa relación con las estrategias, objetivos y metas a alcanzar. Si una industria omite estos FCE o menosprecia estos factores terminará por comprometer seriamente el éxito que busca (Bullen y Rockart, 1981).

Una empresa desarrolla un determinado número de FCE cuando tiene claridad para establecer sus objetivos y metas, entonces, existen FCE que responden a circunstancias específicas (Caralli, 2004).

2.1.3.2. Factores críticos de éxito corporativos

Cada área de la empresa identifica sus FCE, los cuáles son insumo para el análisis e identificación de los FCE de la subindustria, de igual forma para la suborganización y, por último, terminarán influyendo en los FCE de la corporación (Sangle, 2009).

2.1.3.3. Factores críticos de éxito de la suborganización

Para establecer los FCE de la suborganización, se parte de los factores ambientales y temporales. Esta forma de elegir los FCE es posible de ocurrir en otras

instancias. Los factores ambientales (economía, demografía, política, etc.) y temporales (situaciones extraordinarias: desastres naturales, etc.) influyen en este nivel de la suborganización, así como los FCE del nivel superior (Ika, Diallo y Thuillier, 2012).

2.1.3.4. Factores críticos de éxito individuales

En cada nivel de la empresa, sus gerentes cuentan con FCE propios, estos dependen de las funciones que cada uno debe de cumplir, como también de las situaciones temporales o atípicas. La industria y el factor ambiental influyen, pero con menos intensidad, pero cada FCE propio deben ser definidos ante los directivos del nivel superior (Bullen y Rockart, 1981).

2.1.4. Identificación de Factores Críticos de Éxito

2.1.4.1. Análisis Ambiental

Para realizar un correcto análisis ambiental es importante comprender que en cada ambiente social existen diversas variables que pueden tener efectos a largo plazo, en lugar del corto plazo, y es allí donde radica su importancia, pues si se dejan pasar por alto, entonces las consecuencias se verán con el transcurrir del tiempo. En ese sentido están:

- Fuerzas económicas que están inmersas en los costes de materiales, la inversión, fuentes energéticas e información para su adquisición (demanda y oferta).
- Fuerzas tecnológicas, las que permiten crear programas o equipamiento para solucionar contratiempos.
- Fuerzas políticas y legales, relacionadas con leyes, normativas y de protección.
- Fuerzas socioculturales, concernientes a valores, costumbres, tradiciones, hábitos, en otras palabras, la idiosincrasia de cada sociedad.

Existen grupos, dentro del análisis ambiental, que influyen y se ven influenciados por la industria: Gobierno, comunidades, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, asociaciones comerciales, proveedores, competidores, grupos de interés

social, aquí cabe el término Stakeholder para agrupar a algunos de los grupos mencionados.

2.1.4.2. Análisis Industrial

Para Villegas (2005), cada sector industrial tiene un conjunto específico de FCE, los que surgen de sus propias condiciones económicas y tecnológicas. Estos FCE que deben ser considerados por todas las empresas que tengan la intención de ingresar a dicho sector porque le permitirán competir dentro del rubro. Antes de evaluar la competitividad de la empresa, es importante que ella pueda responder a preguntas como ¿Qué tipo de empresa se desea ser?, ¿Qué tipo de actividades se quieren desarrollar?, ¿Qué mercados pretende atender?, ¿Qué resultados busca alcanzar? .

Cumplido este paso, debe de identificarse a los grupos involucrados directamente con la empresa: proveedores consumidores, productos sustitutos, competidores actuales, barreras gubernamentales, entre otros, con esto se busca responder a la pregunta ¿Cuáles son los signos vitales de esta industria a nivel económico y competitivo ahora y para la próxima década?.

Cuando se elabora el estudio desde la perspectiva de los diferentes grupos involucrados con la empresa, logra alcanzar excelentes resultados. Es importante entender que una empresa no llega a ser excelente en todos los procesos que realiza, por ello deberá concentrarse en aquellos considerados como críticos, obtener buenos resultados direccionando los esfuerzos de las áreas involucradas para garantizar el sostenimiento, crecimiento y éxito, esto trae consigo el ahorro de recursos y personal en procesos con poco valor.

2.1.4.3. Opiniones de expertos en la industria y el negocio

Los peritos para un negocio pueden estar dentro de la organización o fuera de ella. Los expertos en base a su experiencia, dan aportes y consejos útiles de aplicar para alcanzar metas. Una forma de obtener información valiosa de ellos es por medio de la entrevista. Se sugiere entrevistar a quienes conformen la Junta Directiva y a los gerentes de los niveles superiores.

Para el caso de la entrevista a la Junta Directiva, se propone a los entrevistados sugerir preguntas que, a su juicio, sean indispensables de realizar para conocer la evolución del negocio. Cuando es involucrada la Junta Directiva, se les da la oportunidad de asumir un rol más activo dentro de la empresa, porque, a raíz de las respuestas se pueden identificar respuestas o alternativas de solución a problemáticas existentes.

Para el caso de la entrevista a los gerentes, ellos se orientan en identificar las acciones concretas según los FCE y analizar desde perspectivas diversas las acciones ejecutadas y sus resultados obtenidos. Se recomiendan sesiones para obtener información significativa, por ejemplo, en una primera sesión preguntarles sobre su opinión acerca del desempeño corporativo, económico, productivo, etc, de la empresa, y en las siguientes sesiones las alternativas de mejora que podrían aplicarse.

2.1.4.4. Análisis de la Competencia

Villegas (2005) indica que queda demostrado la competitividad de una gerencia cuando la empresa posee aquellos mercados o escenarios (nichos) donde los factores ambientales y temporales no generen impactos muy significativos; es decir, cuya afectación sea mínima, y la forma de poseerlos es mediante un desempeño exitoso y que se diferencie de los competidores.

Una forma de demostrar la ventaja ante la competencia es siendo más eficientes en las operaciones que ofrece, productos que elabora y su variedad, y la distribución inmediata. Existen diversos tipos de competencia:

- Competencia Recíproca: existe cuando las empresas en contienda tienen estructuras muy similares; en ese caso, la diferencia está en la eficiencia de las operaciones (atención al cliente, reclamos, averías, etc.) que ofrece.
- Competencia Estratégica: ocurre en entornos cuyos cambios son inmediatos y las empresas expresan alta competencia. En este caso, la diferencia la determina la diversidad de productos, mercados definidos, efectividad en la producción, precios accesibles y alta rentabilidad.

Existen circunstancias que pueden salvaguardar temporalmente a un determinado sector del mercado, pueden ser de origen jurídico como leyes o normas de protección empresarial, autores, etc. además, están las de tipo privado como los monopolios u oligopolios, pero pueden experimentar en cualquier momento.

Una estrategia competitiva es aquella que se relaciona con la innovación de procesos, bienes y servicios; políticas de precios justos, servicios post venta, estrategias de mercadeo efectivas. La competitividad de una empresa se relaciona directamente con la labor directiva, pues serán ellos quienes elaboren una lista de los principales competidores, esto implica conocer:

- Desempeño histórico.
- Programas o actividades actuales (nuevas propuestas en bienes, permutas a nivel gerencial, tácticas para el manejo de precios competitivos, acciones de mejora, conceptos de calidad, sectores a los cuales sirve, etc.). Conocer estos componentes impactaría incluso, en la empresa investigadora pues podría llevarla a replantear sus estrategias en diversos flancos (producción, publicidad, público objetivo, etc.).
- Planes a futuro (planes para nuevas adquisiciones, proyectos para el crecimiento de las instalaciones, nuevas áreas o campos para la investigación y el desarrollo).

Si una empresa busca conservar su posición competitiva, como parte de su FCE, dentro de una industria deberá considerar:

- Como mejorar la recuperación de su capital (ROI), así como su estrategia de mercado, además; si surgen escenarios para nuevas inversiones debe evaluarse la capacidad de ser competitivo en las mismas.
- Cuando la estrategia gira entorno a los costos, la competitividad está en el desempeño laboral y el mejoramiento de instalaciones.
- Los planes de comercialización se orientan a un público objetivo definido. En este punto los FCE son secuencialmente: condiciones únicas del bien y su

adaptabilidad a diversos mercados sin dejar de lado los costos, propiedades, forma de presentación, respuesta del mercado, servicio posventa, etc.

Según South (1981), para identificar los FCE se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definición del negocio en términos competitivos: ¿Qué productos se ofrecen?, ¿Qué límites geográficos y de qué otro tipo permiten identificar el mercado al cual se sirve?, ¿Quiénes son los competidores principales? Asimismo, se hace una evaluación de la tecnología en uso.
- Éxito/fracaso en la industria: ¿Qué factores han llevado a un competidor a ser más exitoso que a otro?.
- Evaluación de la posición competitiva: Con respecto a esos factores, ¿Cómo está el desempeño de mis competidores y el mío propio?.
- Evaluación de las ventajas competitivas propias: La ventaja se refiere a un factor crítico de éxito, es una ventaja actual o potencial (puede desarrollarse) y es conservable (no depende del azar).
- Utilización de las ventajas competitivas que se posee.
- Formulación de la estrategia competitiva.
- Soporte requerido por la estrategia competitiva.
- Soporte de las funciones de desarrollo de productos, mercadeo y producción a la estrategia.

2.1.4.5. Análisis de la firma líder en la industria o Benchmarking

Esta metodología de trabajo se adapta en industrias donde existe una empresa dominante, la misma que es vista como un ejemplo a seguir por parte de otras empresas, pero de menor capacidad. Esto ocurre porque las empresas pequeñas ven a la empresa mayor como un modelo de gestión exitoso. Dicho modelo provoca que los gerentes analicen su estructura interna y propongan su propia estrategia.

Lo adverso de esta metodología consiste en considerar, por parte de las empresas menores, que existe un solo camino, vía o solución para crecer en el mercado. Esto es contraproducente pues no puede haber escenarios o circunstancias donde se apliquen

acciones o estrategias similares pues tiene que contextualizarse los recursos con los que se cuenta. Además, limita a las nuevas ideas o propuestas por considerarse aventureras o sin base ni experiencias de éxito. Existen métodos para identificar FCE como: diseños de sistemas de control e incentivos, sistemas de comunicación de prioridades gerenciales, valoración de empresas y procesos de reingeniería (Villegas, 2005).

2.1.4.6. Definición Funcional de Empresa

Dentro de una organización funcional se agrupan puestos de trabajo basados en conocimientos, habilidades y cualificación, además, los empleados deberán trabajar bajo las órdenes de especialistas o expertos.

Molinari, Alfonso y Scaramellini (2018), mencionan que las empresas optan por dividirse en áreas o departamentos (mantenimiento, seguridad, sistemas, recursos humanos, etc.) encargados de actividades concretas, las personas que pertenecen a dichas áreas tienen funciones establecidas que cumplir.

Minsa y Perez (2007) explican que en las empresas pequeñas se utiliza esta división por especialidad, junto a ello, favorece además la transmisión de conocimientos y experiencia entre los trabajadores. Por su parte, Villegas (2005) indica que en las empresas pequeñas la información obtenida es de fácil acceso y compartida de forma directa entre los ejecutivos de la organización. Si la empresa trabaja bajo mucha presión sus FCE presentan ciertos sesgos con la información obtenida que permite la evaluación por resultados actuales.

Los factores críticos de éxito comprenden información contable, información física contable e información no cuantitativa (imagen corporativa). Las preguntas a responder son similares a las siguientes:

- ¿Qué información de costos se requiere para seleccionar entre posibles alternativas de instalaciones?
- ¿Cuál es la información interna que se requiere para planeación (debilidades y fortalezas)?

- ¿Cuál es la información requerida para el control (de recursos, de cumplimiento a las políticas, de desempeño)?
- ¿Qué información requiere cada gerente según su autoridad, deberes y factores críticos de éxito individuales? (Villegas, 2005)

Las fuentes de datos para este análisis, según Villegas (2005) son:

- La estrategia corporativa.
- El perfil de recursos (financieros, físicos y humanos).
- Las operaciones.
- Ciertos proyectos específicos.
- Desempeño de personas o roles claves para el éxito de la estrategia.
- La auditoría estratégica.
- Las capacidades estratégicas.
- La evaluación de debilidades y fortalezas
- Los manuales de funciones por cargo (especialmente para definir los factores a nivel individual).

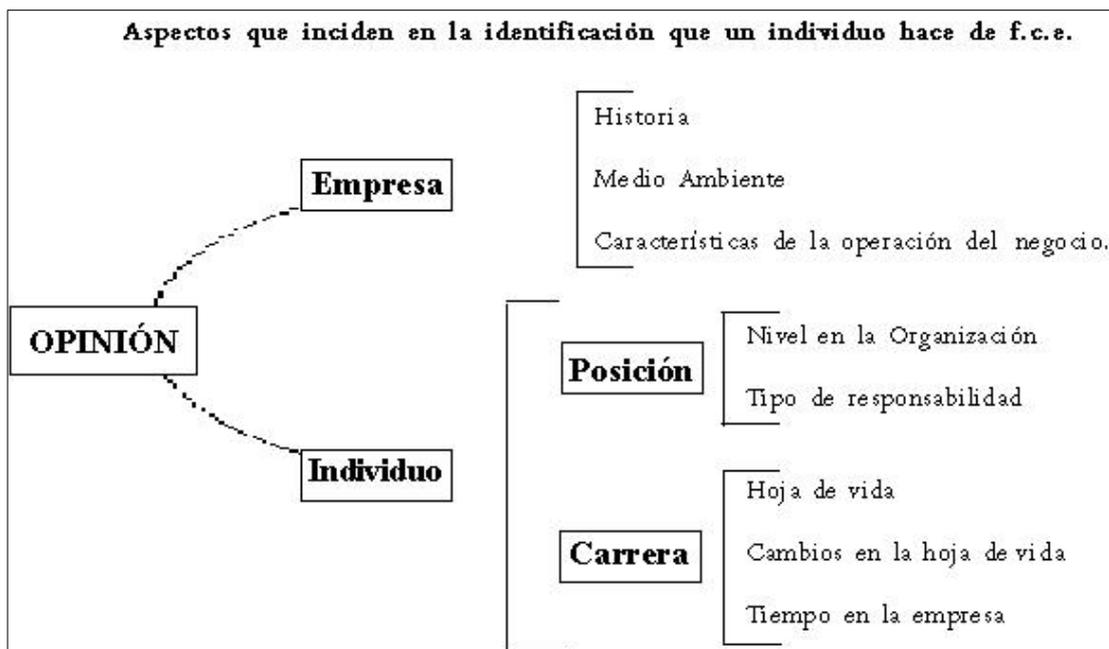
Para las áreas funcionales se proponen preguntar a sus gerentes qué aportes están orientados para el éxito de la empresa. Se recurre al siguiente procedimiento de entrevista:

- Primera sesión: Cada objetivo ejecutivo se enlaza con sus propios FCE definiendo medidas concretas a emplear para alcanzarlos (Villegas, 2005).
- Segunda sesión: Se revisan los resultados de la primera sesión, y se proponen criterios de evaluación, desempeños estandarizados y reportes de los mismos (Villegas, 2005).
- Tercera sesión: Se definen los FCE, su medición y reportes. Además, se proponen talleres para validar los FCE con otros expertos ligados a la industria (Villegas, 2005).

2.1.4.7. Factores temporales e intuitivos

Son situaciones o circunstancias excepcionales que impactan, de forma significativa, a la empresa. (Villegas, 2005). Es importante comprender que estas situaciones no pueden controlarse, pero si pueden controlarse los procesos o acciones dentro de cada área y así aminorar los impactos dejados por factores externos. También, es importante recordar que el sentido de la intuición se desarrolla de forma amplia y permanente en las personas que están involucradas en procesos de dirección, ellas cuentan con el conocimiento, la experiencia, las funciones ejercidas, la dirección de personas, la consecución de objetivos, todo lo mencionado forma parte de la cosmovisión personal. Estas personas se valen de diversos estímulos externos e internos para emitir un juicio de valor o tomar decisiones (Villegas, 2005).

Figura 2.2. Aspectos para la identificación de Factores Críticos de Éxito



Fuente: Villegas (2005)

2.1.4.8. Impacto de la estrategia de mercado sobre la rentabilidad

Tener rentabilidad para una empresa, significa alcanzar el rendimiento empresarial que le permita recuperar lo invertido, con ello pueden emprender nuevas actividades en plazos determinados. Toda empresa requiere producir utilidades para subsistir dentro del mercado (Hoz, Ferrer y Hoz, 2008).

Los FCE son los siguientes: 1. Análisis de las principales actividades del negocio 2. Identificación de factores asociados con importantes capitales. 3. Identificación de factores que impactan en la rentabilidad aplicando procedimientos para analizar el valor agregado. 4. Revisión de segmentos o departamentos donde su producción se ha visto transformada de forma significativa durante el transcurso del funcionamiento de la empresa (Villegas, 2005).

Como la responsabilidad de toda empresa es ser rentable Villegas (2005) afirma que, al utilizar el método FCE, resultan los siguientes: Participación relativa en el mercado, intensidad de capital, relación Investigación y Desarrollo/Ventas, relación Mercadeo/Ventas.

2.1.5. Estudios para determinar los FCE en una entidad financiera

Luego de revisar la teoría relacionada con los FCE corresponde revisar el contenido de trabajos de investigación relacionados con la variable: FCE en organizaciones y en entidades financieras, con ello, se podrá determinar cuáles son los factores más recurrentes y que nos permitan organizarlos bajo las dimensiones: Interno y Externo.

Amponsah & Hansen (2016), en su investigación titulada: “*Potential Critical Success Factors common to Banking Sector Projects in Ghana*”, concluyeron que existen 18 factores críticos de éxito en proyectos vinculados en entidades bancarias. Basados en el enfoque Cuantitativo se recurrió a entrevistar a 95 profesionales del sector bancario en Ghana. Los 7 factores considerados como críticos son: (1) Estudio de viabilidad inadecuado, (2) Tarea mal definida, (3) Supervisión y control ineficaces (4) Definición incorrecta de la especificación, (5) Falta de participación del usuario, (6) Técnicas de gestión de proyectos ineficaces, (7) Requisitos poco realistas. Los cuestionarios fueron aplicados en profesionales de 4 importantes entidades financieras en Ghana. Además, los datos recolectados tuvieron como objetivo el alcanzar 3 dimensiones de éxito: logro de los objetivos de gestión de proyectos; el logro de beneficios para el cliente; y luego el logro de beneficios para la organización. En síntesis, se recomienda enfatizar en la conformación de equipos de control competentes, ejecutar procesos de seguimiento y control eficientes, y analizar de las implicancias de dichos proyectos.

Chiun, Chai, Rinen, & Ramayah (2016) desarrollaron su investigación titulada: *“Los factores críticos de éxito para el desempeño organizacional de las PYMES en Malasia: un enfoque de mínimos cuadrados parciales”*. La población que participó en la investigación tiene cargos como: propietarios y altos directivos que con menos de 200 empleados part time y 75 empleados full time, además, la empresa debe ser independiente y no una franquicia que estén a cargo de empresas. Para este estudio se aplicó un diseño de investigación cuantitativa. Al inicio, y de forma empírica, se identificaron 5 FCE importantes: apoyo a la alta dirección, enfoque al cliente, orientación al empleado, orientación tecnológica y orientación emprendedora. Culminada la investigación se concluyó que existe 2 factores que sobresalen de los 5 primeros mencionados: Orientación Tecnológica: adquiriendo nuevas tecnologías (programas, softwares, sistemas, etc.) y Orientación Empresarial: las empresas competitivas son aquellas que fortalecen sus procesos de marketing, investigación y desarrollo, renuevan su organización y ofrecen productos y servicios novedosos.

Zapata, Medina y Lara (2015), en su investigación: *“Factores críticos de éxito para la permanencia de las pymes en el mercado”* realizan una investigación con enfoque cualitativo y, en base a la investigación teórica realizada, identifican los siguientes FCE: (1) Competencia, relacionado a las capacidades de sus colaboradores, la forma de evaluar al personal y lo que deben alcanzar para superar a la competencia; (2) Financiamiento, la obtención de recursos para adquirir bienes que le permitan cumplir sus necesidades; (3) Innovación, el brindar al mercado nuevos, o mejorados, productos y procesos; (4) Planeación estratégica, es un proceso donde el personal directivo evalúa la situación de la empresa a nivel interno y externo, su competitividad y su visión en el futuro; (5) Recursos Humanos, porque el personal deberá reunir las condiciones para ejecutar determinadas actividades, cumplir con sus funciones significando bienes intangibles, y por último, (6) Tecnología, como la suma de conocimiento e ingenio humano para desarrollar programas, procesos y servicios que mejoren el rendimiento de la organización.

Vyas, Raitani, Roy & Jain (2014) en su investigación *“Analysing critical success factors in small and medium enterprises banking”* tuvieron como objetivo

contribuir a los factores críticos para la banca PYME rentable en India. Esto se logró mediante análisis factorial confirmatorio. Los datos fueron obtenidos por una encuesta de cuestionario a 234 empleados bancarios de entidades privadas en el Estado de Uttar Pradesh. Los factores estudiados fueron: (1) Factores organizativos de apoyo, esto incluye el comercio electrónico y el apoyo de la alta dirección; (2) Servicios rápidos y receptivos, atender con celeridad la elaboración y entrega de productos, así como la alta calidad en ellos y los servicios que se brinden; (3) Marketing basado en objetivos, es decir, marketing vía web o en medios virtuales, para expandirse a otros mercados, también deben ser personalizados según sus clientes potenciales; (4) Política y modelo de banca Pyme, consiste en elaborar un modelo análisis crediticio y sistemas de calificación que reducir el costo de los prestamos tomando en cuenta la gestión de riesgos; y por último, (5) Servicios mejorados al cliente, enfocado a brindar servicios e incentivos a clientes pymes, así como acceso vía web de fácil comprensión y manejo.

Daud, Kassim, Said & Noor (2011) en su investigación “*Determining critical success factors of mobile banking adoption in Malaysia*” con enfoque cuantitativo, aplicaron cuestionarios a 2000 clientes pertenecientes a 11 bancos en Kuala Lumpur. Se tomó como referencia 5 factores a estudiar: Intención y facilidad de uso percibido, Utilidad e intención percibida, Intención y credibilidad percibida, Conciencia e intención y Riesgo e intención percibidos. Finalmente se concluyó que los 3 factores más importantes para la adopción de la banca móvil son: (1) Utilidad Percibida, entendida cuando el usuario reconoce que el uso de aplicaciones móviles mejora su desempeño diario; es decir, la productividad del servicio; (2) Credibilidad percibida, que surge de la utilidad, pero se compone de 2 elementos muy importantes como: la privacidad y seguridad que siente el usuario, y (3) Conciencia, es decir, conocer las aplicaciones y procesos realizables vía web para incrementar la tendencia de su uso.

Por su parte, Ebiringa (2012), en su investigación titulada “*Total Quality Management for Service Delivery by Commercial Banks: Analysis of Critical Success Factors*”, realizada en Nigeria, aplicó 288 encuestas a clientes (240) y trabajadores (48) de 24 bancos. Se analizaron 12 factores críticos de éxito considerados para la evaluación, los mismos se refieren a: Clientes (7 – cuantificación de su satisfacción, reducción del tiempo de atención, normativa de la alta dirección para mejorar su

atención, reducir los costos de los servicios, inclusión para proponer productos, mecanismos de retroalimentación, evaluación continua de su satisfacción) y Empleados (5 – formación y desarrollo del personal, filosofía de trabajo, comunicación clara sobre las normativas, establecimiento de lineamientos operativos y sistema de motivación del personal). En conclusión, se sugiere: (1) reformar los servicios del banco y crear una entidad especializada en atención al cliente; (2) mejorar la forma y direccionamiento de la comunicación entre los trabajadores evitando la burocracia; (3) capacitar al personal de labores involucrándose todos los niveles organizacionales; (4) crear canales de comunicación e identificación de las necesidades de los clientes: y (5) motivar al personal de trabajo generando así compromiso con la entidad.

Lakshmi (2019) en su investigación “*Critical Success Factors in Indian Commercial Banks*” recogió datos de 45 a 50 bancos, lo que representa el 10% del total de entidades bancarias. El objetivo fue identificar los FCE, siendo mencionados: (1) Empoderamiento de los empleados: (2) Cultura de servicio y presencia bancaria; (3) Relaciones Humanas en el comportamiento agradable con los empleados y clientes; (4) Benchmarking, aplicado a servicios, procesos, formación del personal, productos, etc. que pueda elaborar una empresa de mayor prestigio; (5) Involucramiento del sindicato y los derechos laborales, con participación de los trabajadores para la contratación de personal; (6) Orientación al cliente y mejora continua, entendido como satisfacción del cliente; y, (7) Valores y Ética, para la contratación y formación de los empleados.

Irungu (2014) en su trabajo de investigación titulado “*Alignment of strategy to industry critical success factors among commercial banks in Kenya*”, cuya recolección de datos provino de 43 bancos comerciales autorizados para operar en Kenia por el Banco Central, dio el siguiente resultado, los principales FCE de entidades bancarias: El estudio reveló que el (1) servicio al cliente: (2) la tecnología de la información y la comunicación, (3) el liderazgo y (4) la gama de productos / servicios son los principales factores críticos de éxito dentro de la industria bancaria.

Finney & Corbett (2007) en su investigación titulada “*ERP implementation: a compilation and análisis of critical success factors*” mencionan la utilización del método de revisión bibliográfica, resultando con la revisión de 45 artículos científicos

relacionados con los FCE, de ello, se extrajeron 26 categorías de FCE. Los FCE más mencionados, en las fuentes, son: (1) Compromiso y apoyo de la alta dirección, que implica un liderazgo comprometido de los niveles gerenciales anticipando problemas mediante el planeamiento estratégico, (2) Gestión del cambio, es decir, elaborar un programa orientado a la construcción de proyectos que tomen en cuenta a los usuarios y trabajadores basados en los beneficios que ello significaría para los actores involucrados; (3) Configuración de un software adecuado, para manejar información actualizada y clasificada según los criterios requeridos; (4) Capacitación y rediseño laboral, es decir, especificar las funciones concretas de cada colaborador y fortalecer las competencias que deba aplicar; y, (5) Equipo de proyecto: los mejores y más brillantes, son colaboradores con mucho talento, capacidad y experiencia comprobada, los que además deben tener dedicación exclusiva para enfocarse en la elaboración de proyectos, servicios, productos y demás.

Shah, Khan & Xu (2005) en su investigación titulada “*A Survey of Critical Success Factors in e-Banking*” aplicaron dos tipos de análisis: Descriptivo - Estadístico y Factorial. Se aplicó un cuestionario a 510 organizaciones medianas y grandes (con más de 100 empleados) de la industria financiera. Según el análisis Descriptivo, los seis factores principales en orden de importancia fueron: (1) facilidad de uso del sitio web; (2) seguridad de los sistemas; (3) soporte de la alta dirección; (4) respuesta rápida en el servicio al cliente (mejor de lo habitual), (5) promoción del comercio electrónico dentro de la organización y (6) disponibilidad de tiempo y entrega rápida de servicios. Según el análisis Factorial, los factores más importantes fueron: (1) Problemas relacionados con la flexibilidad organizativa, es decir, la capacidad para reorganizarse o reinventarse según los tiempos (reingeniería en las decisiones y sitios web más atractivos) y (2) la velocidad de los servicios, es decir, utilizar canales para la información y entrega de productos que sean más inmediatos.

2.1.5.1. Categorías de los Factores Críticos de Éxito en una empresa Bancaria

Finalmente, luego de revisar 10 artículos científicos sobre los factores críticos de éxito en organizaciones como Pymes y entidades bancarias, llegamos a la conclusión que existen 2 dimensiones: (1) la categoría Factores Internos, que se pueden dividir en subcategorías: Capital Humano – Capital Tecnológico – Marketing – Reinención, y

(2) la categoría Factores externos: que se pueden dividir en las siguientes subcategorías: Público objetivo – Normativas regulatorias.

Luego, de revisar la teoría propuesta por diversos autores sobre la clasificación o dimensiones de los FCE el equipo de trabajo considera la propuesta de Bullen y Rockart (1981) como un criterio conveniente de adaptar para la presente investigación. Es por ello que las categorías a considerar serán 2: Interna y Externa.

Categoría Interna: trata de las situaciones, actividades o circunstancias que ocurren dentro de una empresa y que pueden ser analizadas, evaluadas y mejoradas, según su nivel de importancia o influencia en el éxito de la organización. Dentro de ella se consideran las siguientes subcategorías:

- a) Capital Humano: Es el conjunto de habilidades y cualidades de una persona o grupo definido y que conlleva la ejecución de diversas funciones. Los líderes están relacionados con la cantidad, continuidad y diversidad de funciones que desempeñan dentro de la organización (Finney & Corbett, 2007). Para Contreras (2008), liderazgo ha sido tratado y profundizado con la finalidad de aumentar la competitividad, producción y sostenibilidad de las organizaciones.
- b) Capital Tecnológico: Es el conjunto de soporte tecnológico reflejado en los programas, sistemas, software que permite a una empresa sistematizar sus procesos (Irungu, 2014) (Zapata, Medina y Lara, 2015).
- c) Riesgo de crédito: El riesgo es la situación que puede exponer a algo o alguien a ser víctima de un evento. Dentro del ámbito bancario Carrascal (2017) lo define como el incumplimiento de los pagos acordados, y, el que no se realicen los pagos correspondientes resulta muy peligroso para los intereses de la organización, pues, afecta directamente a su liquidez.

Para Wilkis (2014) un riesgo crediticio está en el momento en que una empresa o persona toma un bien sin pagar su costo real. Por medio de un préstamo, la entidad bancaria coloca su inversión en manos de un tercero o cliente, para ello, se toma en cuenta el período del crédito, intereses, tipo de cambio, seguros, etc.

Vargas (2017) lo define como las pérdidas posibles que tiene que asumir un agente financiero cuando la otra parte no cumple con sus obligaciones económicas.

d) Marketing: Para Kotler y Armstrong (2012), es un proceso social que ocurre cuando las empresas y las personas logran satisfacer sus requerimientos creando e intercambiando valor con otros.

Para Chen (1999) el marketing bancario implica decisión y destreza para trabajar con eficacia dentro de un equipo, así como definir los objetivos a cumplir para lograr la meta proyectada.

Marketing basado en objetivos, es decir, marketing vía web o en medios virtuales, para expandirse a otros mercados, también; deben ser personalizados según sus clientes potenciales, además, forman parte de la organización empresarial (Vyas, Raitani, Roy & Jain, 2014) (Chiun, Chai, Rinen, & Ramayah, 2016).

e) Reinención: otra de las características o elementos considerados como FCE para la banca de hoy en día, es la de ofrecer productos novedosos o implementar con nuevas características, facilidades o adaptaciones los productos ya existentes, es decir, mostrar flexibilidad organizativa para adaptarse a los cambios (Shah, Khan & Xu, 2005).

Categoría Externa: Son eventos cuya ocurrencia está relacionada a circunstancias políticas, poblacionales, naturales o fenomenológicas que pueden retrasar o limitar el éxito de la organización. Dentro de ella se consideran los siguientes indicadores:

a) Público Objetivo: es un sector o grupo poblacional con determinados patrones de comportamiento, necesidades, hábitos, capacidad adquisitiva, entre otros en donde una organización determina que los productos que ella elabora tendrán una gran demanda o impacto, es el mercado que deberá ser atendido y a quien se le brinde buena atención en pro de su satisfacción,

creando canales para identificar los aspectos a mejorar (Ebiringa, 2012) (Lakshmi, 2019).

- b) Marco Legal: Es el conjunto de leyes y demás normas de menor jerarquía que brinda orden y regulan el funcionamiento de personas jurídicas, públicas y privadas, así como de personas naturales. Son emitidas, modificadas o derogadas por poderes del Estado en el que se ejercen, no tienen carácter retroactivo en muchos de los casos y permiten guiar el accionar dentro de un territorio. Además, incluye la conformación de organizaciones sindicales que defiendan los derechos laborales y que promuevan la participación activa de los trabajadores, también refiere de la elaboración de políticas que regulen la conformación de organizaciones financieras acorde a las exigencias del mercado (Vyas, Raitani, Roy & Jain, 2014) (Lakshmi, 2019).

Tabla 2.1. Matriz de literatura en estudios de Factores Críticos de Éxito en entidades bancarias

Autor/es	Base de datos / Titulo	Abstract o Resumen	Técnica de recolección	Técnica de Análisis de datos	FCE / Resultados
Amponsah, R. & Hansen, A. (2016)	African Journal of Management Research / <i>Potential Critical Success Factors common to Banking Sector Projects in Ghana.</i>	El estudio buscó identificar los FCE para proyectos en el sector bancario. Recomienda que se debe enfatizar en la conformación de equipos de control, procesos de seguimiento y control y análisis de las implicancias de dichos proyectos.	Entrevistas y encuestas	SPSS	De los 18 FCE enlistados, 7 significaron un retroceso en el éxito del proyecto. Estos son: Estudio de viabilidad inadecuado; Definición inadecuada de tarea; Ineficacia en el seguimiento y control; Definición incorrecta de especificaciones; falta de participación del usuario; Falta de técnicas de gestión de proyectos y Requisitos poco realistas.

<p>Chiun, M., Chai, Y., Rinen, C. & Ramayah, T. (2016)</p>	<p>Revista Brasileira de Gestão de Negócios / <i>Los factores críticos de éxito para el desempeño organizacional de las PYMES en Malasia: un enfoque de mínimos cuadrados parciales.</i></p>	<p>El artículo está estructurado de la siguiente manera: la primera parte revisa la existencia de literatura empírica. Segunda parte, se describe la metodología de investigación. Tercera parte, representa el análisis de datos y los respectivos resultados. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones.</p>	<p>Encuestas</p>	<p>Smart PLS 2.0 (M3)</p>	<p>Los FCE, a nivel empírico son: apoyo a la alta dirección, enfoque al cliente, orientación al empleado, tecnológica y emprendedora. Más importantes para el éxito de las PYMES es la tecnología y la orientación empresarial; a ello, debe agregársele el apoyo de la Alta Dirección de la organización.</p>
<p>Zapata, K., Medina, J. y Lara, J. (2015)</p>	<p>International Journal of Engineering and Advanced Technology / <i>Factores críticos de éxito para la permanencia de las PYMES en el mercado.</i></p>	<p>Las Pymes influyen en el desarrollo del país, por su aporte en el PBI, generación en empleos, elaboración de bienes y servicios. La investigación se realizó en Pymes del sector industrial, comercial y de servicios. La Planeación Estratégica y la capacitación de</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>----</p>	<p>La investigación concluye que los principales FCE que influyen en el fortalecimiento de las Pymes son la planeación estratégica y el recurso humano. También, el factor crítico que afecta a las Pymes, es la falta de recursos económicos, con ello se multiplican otras dificultades como el pago por servicios, impuestos, sueldos,</p>

		RR.HH. El factor que afecta es la forma de financiamiento.			contrataciones y otros elementos propios de una organización.
Vyas, V., Raitani, S., Roy, A. & Jain, P. (2014).	World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development/Analysing critical success factors in small and medium enterprises banking.	El presente trabajo se enfoca en identificar los FC para la Banca Pyme en el estado de Uttar Pradesh. La investigación sugiere que los gerentes cumplen un papel importante dentro de la organización, en cuanto a la visión, estrategias y recursos necesarios a contar.	Encuesta	Análisis Factorial Confirmatorio	Como resultado de la investigación se expone que todas las organizaciones deben tener una perspectiva holística de los FCE. El papel de los Gerentes se enfoca en elaborar la planificación y la implementación estratégica en la banca Pyme, principalmente, canalizar los recursos en los FCE. Existen otros factores como el análisis, liderazgo, innovación económica.
Daud, N., Kassim, N., Said, W. & Noor, M. (2011).	Australian Journal of Basic and Applied Sciences / <i>Determining critical success factors of mobile banking adoption in Malaysia.</i>	Este estudio tiene como objetivo examinar los factores críticos de éxito que influyen en la adopción de dispositivos móviles bancarios en Malasia, utilizando el Modelo TAM. La banca móvil influye, de forma significativa en la actitud entre el usuario y la entidad bancaria.	Cuestionarios	SPSS	El estudio pudo alcanzar los objetivos (generales y específicos) propuestos. Los FCE reconocidos fueron la utilidad percibida, la credibilidad percibida y la conciencia.

<p>Ebiringa, O. (2012)</p>	<p>International Journal of Management Sciences and Business Research / <i>Total quality management for service delivery by commercial banks: analysis of critical success factors.</i></p>	<p>El estudio identificó una estrategia de cuatro fases para la aplicación exitosa de TQM a la banca comercial prestación de servicios y satisfacción del cliente, las fases son: diseño, implementación, cumplimiento y sostenibilidad en orden de prioridad de carga de doce factores de éxito que mejoren la prestación de servicios a clientes, por parte de la banca.</p>	<p>Encuestas</p>	<p>Análisis Factorial</p>	<p>El estudio concluye que se debe crear un área especializada en la atención al cliente, fortalecer el capital humano, elaborar normas o directivas que orienten los procedimientos para la mejora para el cliente.</p>
<p>Lakshmi, S. (2019).</p>	<p>International Journal of Engineering and Advanced Technology / <i>Critical Success Factors in Indian Commercial Banks.</i></p>	<p>Los factores de éxito son importantes porque mantienen de forma estratégica, el entorno comercial empresarial de la India. Para seguir siendo competitivos, deben centrarse en el cliente, brindar productos novedosos atendiendo con mayor rapidez.</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Análisis factorial con SPSS</p>	<p>En la industria bancaria competitiva, los antiguos y nuevos bancos deben centrarse en mejorar la gestión de la calidad, apoyo a sus trabajadores, cultura de servicio, mejores relaciones humanas, satisfacción del cliente y ética.</p>

<p>Irungu, K. (2014)</p>	<p>School of Business, University of Nairobi / Alignment of strategy to industry critical success factors among commercial banks in Kenya.</p>	<p>Los objetivos del estudio fueron determinar en qué medida. Los bancos comerciales alinean la estrategia con los factores críticos de éxito de la industria y las fuerzas que influyen la alineación.</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>SPSS</p>	<p>A partir de los resultados de la investigación, se puede concluir que, para seguir siendo competitivos, los bancos comerciales en Kenia han adoptado el concepto de planificación estratégica y tiene planes estratégicos que les dan una dirección comercial. Los bancos comerciales necesitan identificar, de forma continua, los FCE de la industria bancaria y realizar esfuerzos deliberados para alinear estas estrategias.</p>
<p>Mahmood H Shah , M., Khan, S. & Xu, M. (2005)</p>	<p>A Survey of Critical Success Factors in e-Banking.</p>	<p>El estudio se orienta a la identificación de los factores fundamentales para el éxito de la banca electrónica. Una lección importante de la investigación es, que las organizaciones deben ver la iniciativa de la banca</p>	<p>Encuestas</p>	<p>Análisis Estadístico y Análisis Factorial</p>	<p>A partir del análisis descriptivo se identificaron los siguientes factores: facilidad de uso del sitio web, seguridad de sistemas, soporte de la alta dirección, respuesta rápida al cliente, promoción del comercio electrónico, servicios disponibles y entregados con rapidez.</p>

		electrónica como un negocio área crítica del negocio en lugar de verla solo como una cuestión técnica.			
Finney, S. & Corbett, M. (2007)	Business Process Management Journal / <i>ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors.</i>	La investigación está orientada a la identificación de las formas, procesos o caminos para conectar la información de cada parte de una organización dentro de un solo sistema. En la medida que se concrete la unificación de los datos necesarios será más eficiente el tratamiento de las problemáticas surgidas.	Recopilación documental	Codificación inductiva	El análisis de fuentes sobre FCE debe abarcar un campo más amplio u holístico dentro de una organización. Enfocarse en los cambios internos y la identificación de negocios basándose en la tecnología de la información e integrar a todos los actores involucrados con la organización.

2.2. Hipoteca Inversa

2.2.1. Hipoteca

Un concepto fundamental que debemos manejar, previo al inicio del proceso de investigación, es el de la hipoteca. Diversos autores han propuesto una definición sobre la misma, por ejemplo, Blasco (2000) indica que ella depende de los bienes en donde ha sido impuesta para que se cumpla con la obligación que la asegura, sin importar quien la posea. Asimismo, es un derecho real impuesto a un bien inmueble que resulta la garantía de un préstamo.

Otro importante aporte sobre el concepto de hipoteca, lo brindan Serrano y Serrano (2005). quienes mencionan que el convenio contractual de las partes involucradas, es decir, acreedor y deudor, o responsable del mismo, es el punto de partida, generalmente, del derecho de hipoteca. (p. 296).

Para Chanamé (2011) la hipoteca es un impuesto enlazado entre un bien inmueble con la responsabilidad de pagar la deuda u obligación contraída, pero sin que el mismo deje de ser posesión del propietario. Ahora, si el deudor incumpliese con el pago total de la deuda, el acreedor tiene el derecho de pedir la ejecución del inmueble, lo que implica la venta del bien para cobrar el importe restante de la deuda. (p. 252).

La hipoteca es la afectación de un bien inmueble para garantizar el cumplimiento de la obligación contraída de forma personal o de un tercero, pero no implica el despojo del bien por parte del acreedor, ante el incumplimiento del pago deudor, no obstante, le otorga derechos de seguimiento o persecución para exigir la venta del bien con lo cual saldaría el importe pendiente (Resolución Legislativa N° 295, 1984).

Para Pierre Mazeaud (1942), una hipoteca permite que el acreedor al que no se le haya cumplido con la obligación del pago acordado, como garantía que es, el poder vender el bien y tener la preferencia del pago de sus requerimientos. Este proceso no afecta a otros bienes que tenga el deudor, aunque queda sujeto al derecho de prenda para asegurar las obligaciones del dueño.

2.2.2. Crédito hipotecario

Dentro de los diversos productos y servicios que ofrece una entidad bancaria, está el crédito hipotecario, el cual posibilita un préstamo a plazos para que con dicho dinero se obtenga un bien inmueble, y éste queda hipotecado hasta que el solicitante cumpla con el pago total de la deuda.

González (2005), menciona que los créditos hipotecarios son eficaces y están vigentes porque le permiten al banco movilizar dinero en plazos prolongados según el tiempo de financiamiento y dar la accesibilidad para las familias, con capacidad económica, de asumir compromisos a largo plazo para adquirir su vivienda.

Toda persona que tenga planes de adquirir un inmueble por medio de un crédito hipotecario, debe conocer toda la información relacionada con el tipo de crédito al cual se acogerá. Esta decisión debe ser tomada según las condiciones familiares que tenga y previendo toda dificultad que pueda existir para pagar el crédito (Salmerón, García, Moreno y Texon, 2017).

Además, como se menciona en otra definición de crédito hipotecario, *“la entidad financiera concede una cantidad de dinero determinada y el titular decide disponer del total o sólo de una parte. De esta forma, cada vez que necesite un monto que quede pendiente, puede usarlo, siempre que éste no supere el límite del crédito que le fue concedido.”* (Gestión, 2019).

Es importante saber que *“en un crédito hipotecario un cliente, dispone de una cantidad de dinero comprometiéndose a devolverlo mediante cuotas periódicas”*, junto con los intereses asociados. Existen tipos de crédito hipotecario: tradicional, compartido y para construcción. Los créditos hipotecarios tradicionales son *“personales con la finalidad de adquirir terrenos o bienes inmuebles, que luego pasan a funcionar como garantía de pago, mediante el establecimiento de una hipoteca”*. El crédito hipotecario compartido es *“colectivo, donde un grupo de personas comparte la deuda. Por ello, al momento de la evaluación crediticia, los ingresos de los solicitantes se suman”*. El crédito hipotecario para la construcción es *“otorgado para la ampliación, remodelación, y/o construcción de una vivienda unifamiliar”* (Gestión, 2019).

2.2.3. Hipoteca Inversa

Luego de revisar diversas fuentes de información sobre el término, se puede concluir que el origen remoto de este tipo de procesos o gestiones se inicia en el Reino Unido, durante la década de 1930. A mediados de la década de 1960, en el Reino Unido, son concebidas como en la actualidad y existen diversas entidades que ofrecen este tipo de servicios.

Como la gran mayoría de las personas pensionistas, dueñas de inmuebles, no cumplen con las condiciones mínimas para acceder a un crédito hipotecario, así como tampoco para contratar una renta vitalicia, la Hipoteca Inversa les brindaría un importante apoyo económico que les permita atender sus principales necesidades (Caplin, 2002).

Para Calegari (2007), es un negocio donde una persona recibe una renta mensual (cuyo valor está relacionado con diversos factores) por el inmueble que posee, y, en caso fallezca, se deberá vender el bien siendo lo obtenido distribuido entre el banco, y de sobrar, a los herederos existentes.

Herranz (2006), se refiere a la HI como un crédito garantizado por un inmueble, en otras palabras, una persona, dueña de un inmueble recibirá una remuneración mensual y cuando fallezca antes de cumplido el plazo especificado los herederos se responsabilizarán del préstamo, en caso contrario, la entidad podrá ejecutar el bien.

Muro (2008), afirma que las HI tienen 2 características fundamentales que las distinguen: el aplazar una deuda hasta la fecha de fallecimiento del deudor, y, que el reembolso de lo adeudado nace de la venta del bien hipotecado.

Este término es utilizado con fines comerciales, generando inquietud entre las personas, el mismo, trata sobre los pagos que recibe el deudor como forma de inversión por la venta contractual ordinaria de un inmueble, del cual, la entrega se puede retrasar hasta la muerte del prestatario o beneficiario (Ramos, 2008).

Es un tipo de crédito con carácter permanente (durante la vida del deudor/beneficiario) que se perfila como un mecanismo de protección para las personas mayores o aquellas que puedan tener alguna discapacidad futura, que les permitirá tener un nivel de vida apropiado (Lucero, 2010).

Para el BBVA Research (2013), este producto fue elaborado para un público con características muy particulares, es decir; personas calificadas como adultos mayores, quienes, por su condición de propietarios de un inmueble, podrán convertirlo en una fuente de ingresos sin dejar su condición de titulares. Es un préstamo que no requiere de un reembolso y la garantía del mismo es el inmueble, además, le da la posibilidad a los dueños de habitar el inmueble hasta su fallecimiento, y si este ocurre antes de la fecha establecida, sus herederos tienen la opción cancelar el préstamos bancario con lo que recuperarían el bien, o no hacer ninguna cancelación, lo que habilitaría al acreedor financiero a proceder con la ejecución del bien (venta del inmueble), cubriendo la deuda pendiente.

El monto otorgado como préstamo podría ser adquirido de tres maneras: un solo depósito, una línea crediticia o rentas mensuales durante un plazo establecido, y, por último, una renta por toda la vida, convirtiéndose en un monto vitalicio. El importe prestado dependerá de factores como la edad del titular o prestatario, la tasa de interés y el valor del bien. Recordemos que, para las hipotecas inversas, no se considera, como factor relevante, la calificación o historial crediticio dado que el pago del préstamo estaría garantizado solo con el valor de la hipoteca.

Otra definición de hipoteca inversa nos indica que es producto ofrecido por las organizaciones bancarias que les da la oportunidad, a sus propietarios, de contar con ingresos basándose en sus inmuebles y se destina, usualmente, para personas de la tercera edad (Concha y Lladó, 2013).

Para Vásquez (2021), es un bien financiero adecuado para que individuos con más de 60 años, que posean un inmueble y deseen acceder a obtener dinero dando como garantía su bien inmueble sin dejar la posesión legal del mismo. En otras palabras, es la entidad bancaria la que genera los pagos según el valor del bien.

En suma, la HI surge como una opción a considerar, por parte de la población adulta mayor (dependiente) puesto que: en primer lugar, contribuye a que los titulares mejoren sus condiciones de vida, pues, contarán con los ingresos suficientes para atender sus necesidades; en segundo lugar, el tiempo promedio de vida es mayor, en comparación a décadas pasadas, si bien esto es positivo porque la permanencia de los seres queridos es mayor, si genera una afectación en el monto acumulado de jubilación, debido a que, en otros sistemas pensionarios, se divide entre más años, con ello disminuyen sus ingresos mensuales, y, por último, en la sociedad peruana (como sucede en muchas regiones de Latinoamérica) no se difunde o practica una cultura de ahorro; así también, está el contexto en el que las personas, durante su etapa económicamente activa, no generan ahorros suficientes para hacer frente a su situación en los años en los que ya no pueda laborar. Así pues, por las razones antes mencionadas, las personas que cuentan con una propiedad y que se encuentran en etapa de retiro podrían tener, mejorar y diversificar sus ingresos líquidos.

Tabla 2.2. Comparativo entre la Hipoteca Tradicional y la Hipoteca Inversa

Criterios	Hipoteca Tradicional	Hipoteca Inversa
Propósito	Adquirir una vivienda	Generar ingresos.
Público objetivo	Población en general	Propietarios de avanzada edad
Evaluación Previa	Se evalúa la capacidad de pago de los prestatarios	Se evalúa la vivienda, no es necesaria una evaluación de capacidad de pago.
Valor final de la operación	Al culminar el pago del préstamo, el prestatario tiene riqueza acumulada en la vivienda.	Una vez que la institución financiera realiza los pagos acordados, será propietaria de la vivienda.

Pagos	Al culminar el pago del préstamo, el prestatario realiza pagos mensuales por lo que el principal se va amortizando	El prestatario recibe pagos mensuales (renta) a cambio de la entrega de su vivienda (modalidad más usual).
Relación activo – préstamos	El activo del prestatario se incrementa con el tiempo, mientras el préstamo se va amortizando.	El activo del prestatario se reduce con el tiempo, mientras el importe del préstamo (deuda) se incrementa con el tiempo.
Relación cliente – vivienda	El cliente tiene incentivo a invertir en el mantenimiento de la vivienda.	El cliente tiene menor incentivo a invertir en el mantenimiento de la vivienda.
Obligaciones del cliente durante la vigencia de la operación	El cliente debe pagar la deuda.	El cliente no tiene la necesidad de pagar la deuda mientras ocupe la vivienda, pero debe pagar los tributos relacionados con la vivienda y contratar un seguro para la protección de la vivienda.

Fuente: Concha y Llado (2013)

Estudios científicos sobre la Hipoteca Inversa

En base a la literatura revisada se puede tomar como referencias las experiencias más recientes sobre estudios de Hipoteca Inversa.

En la investigación de Champloni & Orrillo (2017) titulada “*Desactivación del pasado mediante hipotecas inversas*” propone el método de análisis: Juego Generalizado y con ello, plantea condiciones para que haya un máximo provecho de la Hipoteca Inversa, las condiciones las siguientes: (a) estructura financiera sólida ofrecida por las entidades bancarias, (b) los adultos mayores no tienen legado, o éstos no serían factores que limiten el proceso, (c) modelo de mercado donde participen varios bienes y solo haya dos factores en contra: el reclamo hereditario y la venta total del inmueble, y (d) mantener el equilibrio dentro de mercados imperfectos.

En la investigación titulada *“Evaluation of the Reverse Mortgage Option in Korea: A Long Straddle Perspective”* los autores Choi, Lim & Park (2020) mencionan que, en Corea, los estudios realizados entre el 2007 y 2018 muestran el incremento de la demanda por la Hipoteca Inversa, llegando en el 2018 a 60,000 requerimientos. La investigación evaluó aspectos como: principales resultados de la estimación de opciones de precios, análisis de sensibilidad al precio del ejercicio, análisis de sensibilidad de la tasa libre de riesgo, análisis de sensibilidad al precio de la vivienda y análisis de sensibilidad a la madurez. Finalmente, mientras que el prestatario (dueño de casa) mantenga el contrato de hipoteca inversa coreano hasta su fecha de conclusión, la herramienta funciona bien, además, el valor financiero de una hipoteca inversa coreana es algo mayor cuando el prestatario se suscribe a una edad más temprana. Por lo explicado, los factores tomados en cuenta son la edad de los prestatarios y las comisiones libres de caer en riesgos.

Stuck (2013) en su investigación titulada *“New Directions for Policy and Research on Reverse Mortgages”* explica que la Hipoteca Inversa es una herramienta para que los adultos mayores puedan mejorar sus ingresos, pero el reto consiste en saber cuándo optar por ella y cómo hacerlo. Por un lado, se pide al gobierno regular los mecanismos legales para beneficiar a los dueños de inmuebles y, por otro lado, la preocupación por los adultos mayores, que deben de recibir programas educación financiera para optar por el instrumento que más les convenga, así como controlar las inversiones que realizan con el dinero adquirido por la HI. Algunos adultos mayores optan por vender sus viviendas obteniendo más dinero, pero con poco conocimiento de cómo emplear el dinero, otros esperan para optar por la HI porque no saben cuándo su casa dejará de ser de fácil uso.

Knaack, Miller & Stewart (2020) en su investigación titulada *“Reverse Mortgages, Financial Inclusion, and Economic Development Potential Benefit and Risks”* concluyen que las sociedades que envejecen, años tras años, se enfrentan a problemas de falta de liquidez, bajas cotizaciones de inmuebles, incertidumbre, y demás. Ante esa situación, conviene encontrar formas de afrontar la situación problemática como la mejora del ahorro, antes y después de la jubilación. En países en vías de desarrollo existen problemáticas que limitan la HI como el nivel de propiedad

de las viviendas y el sistema financiero, entonces, para que funcione la HI se requiere: (1) niveles de propiedad de vivienda, (2) demostración de la titularidad de las vivientes, (3) características demográficas, (4) mayores competencias y con barreras limitadas para el ingreso, (5) confianza y conocimiento de la HI por parte de los dueños de viviendas, (6) diseño de HI que satisfagan a los consumidores y (7) regulación prudencial y protección al consumidor por parte del Estado.

Baily, Harris & Wang (2019) en su investigación titulada “*The unfulfilled promise of reverse mortgages: Can a better market improve retirement security?*.” mencionan que las HI permiten transformar la riqueza ilíquida de un inmueble en ingresos económicos. Algunos adultos mayores optan por vender sus propiedades obteniendo un mayor valor de la misma, pero otros prefieren optar por la HI porque les permite quedarse en sus viviendas. Existe un mecanismo que permite, en caso que el prestatario exceda el tiempo de ocupación de la vivienda, pueda asistirle un seguro para la longevidad prolongada. Pero existen deficiencias a nivel de político que se están tratando, por ejemplo: (1) préstamos directos por parte del gobierno, (2) compartir el riesgo de pérdidas entre los prestatarios y prestamistas, (3) disminuir el límite del capital disponible. Aunque estas reformas buscan mejorar la oferta de HI, existe resistencia por parte de los adultos mayores a tomar esta herramienta, por ejemplo, las fluctuaciones en el mercado o el riesgo a la disminución del valor monetario, por ello se sugiere que se ofrezcan préstamos bancarios con bajos intereses, para que sean optados por las personas que no quisieran optar por la HI.

Chatterjee (2016) en su investigación titulada “*Reverse Mortgage Participation in the United States: Evidence from a National Study*”, explica, que los hogares cuyos dueños tenían menos de 66 años tienen menos probabilidades de adquirir el HI que quienes están en el rango de 74 a 79 años, ello correspondería en la situación que los pensionistas no reconocen el impacto económico cuando recién se jubilan, sino años después. La HI sería una herramienta óptima (1) para personas con mejores condiciones de formación académica, mayor patrimonio y mayor número de integrantes. (2) También las HI serían de apoyo para las personas de ingresos económicos básicos, problemas de salud y solteras. (3) Estudios sugieren que el mayor activo de una persona es su inmueble, pero que no piensan venderlo ni mudarse, ante ello la HI se acopla a sus

necesidades. (4) Por eso es que los agentes financieros, el Estado y las asociaciones que defienden a los jubilados propongan y ejecuten programas de información o educación financiera en esta materia de las HI.

En la investigación titulada *“The government’s redesigned reverse mortgage program”* los autores Munnell & Sass (2014), mencionan que una forma de generar mayor demanda por la HI es: (1) elaborar un único HECM (Hipotecas de conversión de valor de la vivienda) basado en la edad del prestatario y las tasas de interés actuales; (2) Reducir los retiros iniciales hasta un máximo del 60% del valor del inmueble, con ello disminuye el riesgo de perder liquidez, los adelantos solo serían para cancelar montos exigibles por ley del inmueble; y (3) Introducir suscripción, es decir, evaluar el historial crediticio del prestatario pues si sus ingresos son muy bajos (por debajo de 880\$ para una pareja y 540\$ para una persona soltera) no calificaría pues existiría irregularidades y el riesgo que no pueda cumplir con sus obligaciones para el inmueble.

Nakajima & Telyukova (2014) en su investigación titulada *“Reverse mortgage loans: A quantitative análisis”* concluyen que, las HI son contratadas por usuarios que tienen gastos médicos diversos, por hogares de recursos limitados, hogares de solteros o con personas que tengan problemas de salud. Existen factores que influyen en la contratación de las HI: (1) motivos de legado, (2) precaución ante gastos médicos, (3) riesgo de mudanzas, (4) fluctuaciones de precios de inmuebles y (5) costos del seguro de la hipoteca. Una propuesta sería reducir el costo inicial a 0. La gran recesión permitió que se optaran por este tipo de productos: HI, sobre todo las personas mayores a 80 años y para aquellas que dejaron de trabajar.

2.2.3.1. Categorías de la Hipoteca Inversa

Luego de revisar diversos artículos científicos sobre Hipoteca Inversa se puede concluir que existen 2 categorías: (1) la categoría actores involucrados: que se pueden dividir en subcategorías: Prestatarios – acreedor financiero – gobierno, y (2) la categoría Bien inmueble externos, que se pueden dividir en las siguientes subcategorías: Propiedad del bien – responsabilidades tributarias.

Actores Involucrados: aquí se contemplan a las personas y entidades (públicas y privadas) que convienen en la ejecución de un acuerdo comercial. Para Orts (2012) serían:

- a) Acreedor hipotecario:* es la entidad encargada y autorizada para celebrar los contratos de hipoteca inversa con cliente. Las instituciones encargadas de celebrar este tipo de contratos son las entidades bancarias y aseguradoras. Pese a que existen derechos económicos contemplados en diversos documentos nacionales e internacionales que avalarían la celebración de un contrato similar entre particulares, García (2015) afirma que, recurrir a ese tipo de procedimientos omitiría ciertos compromisos que adquieren las entidades involucradas y que dan solvencia al proceso en sí. También, pueden surgir conflictos entre los particulares que podrían llegar hasta los tribunales desvirtuando la naturaleza del contrato (Nakajima & Telyukova, 2014).
- b) Prestatario o Deudor:* titular / titulares del bien que suscriban el contrato de hipoteca inversa. Para el caso de los matrimonios con bienes separados conviene que el contrato se haga en nombre de ambos, siempre que el bien tenga la misma condición, con ello se asegura la renta en caso del fallecer de uno de los cónyuges. Si el matrimonio está bajo el régimen de sociedad de gananciales, y el bien es de ambos, genera derechos sobre el mismo para el/la cónyuge viuda/a. (Champloni & Orrillo, 2017) (Chatterjee, 2016).

García (2015) describe que, en España, en el 2007, cuando entró en vigencia la ley sobre HI la condición fue que, el titular y a quienes designen como beneficiarios sean personas que tengan igual o mayor edad que el titular. Luego, en el 2013, se dispone una especificación en donde se mantiene la edad de 65 años, pero se indica que también se incluyen las personas afectadas de dependencia o a quienes, por prescripción médica y judicial, tengan una discapacidad que comprometa al 33% o más de su cuerpo.

- c) Estado:* Es el ente que establece el marco legal para brindar el amparo a los actores involucrados que deseen obtener este producto Hipoteca Inversa. También, brindaría programas de educación y capacitación financiera, orientando a los prestatarios en el uso de sus recursos (Chatterjee, 2016) (Stuck, 2013) (Baily, Harris & Wang, 2019).

Bien inmueble: debe cumplir con las siguientes características:

a) Propiedad del titular: el solicitante de la HI y el propietario deben ser la misma persona, ello corresponde a la premisa siguiente: el titular hipoteca su propio bien inmueble para recibir a cambio de ello percibe una renta mensual (Balagué, 2006). La propiedad debe ser utilizada acorde a su propia naturaleza o fin para el que fue creado. Usar el bien es la prueba de que el dueño pone en práctica su propio atributo, de lo contrario, no tendría ningún beneficio del mismo (Arias Schreiber Pezet, 2011) (Knaack, Miller & Stewart, 2020).

Da Silva Pereira (2014), todo propietario usa su bien para satisfacer una necesidad, obtener un beneficio o procurarle lo mismo a un tercero, pero también tiene el derecho de dejar de usarlo y mantenerlo.

b) Tasación de la vivienda: Es un requisito fundamental del proceso porque la HI se basa en la tasación del bien inmueble. A ello se le sumarán algunos criterios como intereses y otros gastos previstos. Según la Resolución Ministerial 172-2016, del MVCS, define que, la Tasación es un proceso realizado por un perito tasador, el cual analiza las características y cualidades del inmueble, con ello podrá determinar un valor acorde con el mismo. Existen una tasación basada en los aspectos propios del bien: terrenos, materiales, diseño, etc., conocido como Tasación Reglamentaria, y otra tasación basada en la economía de libre mercado, la oferta y la demanda, así como otros factores.

c) Vivienda totalmente pagada: Aunque no se recoja como requisito en el texto de la Ley 41/2007, de 7 de diciembre, también se exige que la vivienda haya sido pagada por completo o que quede solamente un pequeño saldo. Lógicamente, si la vivienda, con anterioridad a la constitución de una hipoteca inversa, está hipotecada, para optar a esta modalidad se tendrá que realizar un desembolso para liquidar el capital pendiente del préstamo y cancelar esa hipoteca, circunstancia que tendrá como resultado que las prestaciones que vaya a recibir el deudor en la hipoteca inversa sean menores. De ese modo, la hipoteca inversa se utilizará en los casos en los que la vivienda esté pagada, o al menos en su mayor parte, y se tenga necesidad de dinero. La vivienda tendrá que estar libre de cargas y gravámenes.

Tabla 2.3. Matriz de literatura en estudios de Hipoteca Inversa

Autor/es	Base de datos / Título	Abstract o Resumen	Técnica de recolección	Técnica de Análisis de datos	FCE / Resultados
Champloni, A. & Orrillo, J. (2017)	Revista Brasileira de Economía / <i>Desactivación del pasado mediante hipotecas inversas</i>	Para el trabajo de investigación se ha seleccionado a la población conformada por personas de edad avanzada (propietarios de inmuebles), que además no tengan obligaciones de sucesión y los inversores (acreedores financieros) quienes estarán en la posición de equilibrio entre oferta y demanda.	Base de datos demográfica	Juego generalizado	En condiciones controladas de economía de libre mercado, y bajo circunstancias especiales como la no necesidad de heredar un bien, la Hipoteca Inversa permitiría mejorar los ingresos económicos de los dueños de un inmueble.

<p>Knaack, P., Miller, M. & Stewart, F. (2020)</p>	<p>Policy Research Working Paper / <i>Reverse Mortgages, Financial Inclusion, and Economic Development Potential Benefit and Risks</i></p>	<p>El documento analiza una serie de las fallas del mercado en el lado de la oferta, como la selección adversa, el riesgo moral y la costosa regulación establecida para abordar estos problemas, lo que lleva a solo un pequeño número de proveedores, incluso en mercados desarrollados.</p>	<p>Encuestas</p>	<p>----</p>	<p>Para que la Hipoteca Inversa pueda funcionar de forma óptima, deben existir las siguientes condiciones: Propiedad concreta de bienes, población demandante, pocas limitaciones a los ofertantes y regulaciones que protejan a los actores involucrados.</p>
--------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Chatterjee, S (2016)	International Journal of Financial Studies / <i>Reverse Mortgage Participation in the United States: Evidence from a National Study</i>	El documento muestra los factores asociados de las personas con avanzada edad y la decisión de obtener una hipoteca inversa. La población de 66 años a menos y quienes cuentan con un seguro de atención a largo plazo tienen menos probabilidad de acceder a la HI.	Encuestas Conjunto de datos HRS (Estudio de Salud y Jubilación – 2012)	Estadística Descriptiva	La hipoteca Inversa es más factible de ejecutarse en hogares cuyos propietarios tienen mejor formación académica y mayores ingresos. Ante la creciente población próxima a jubilarse, corresponde a los acreedores financieros difundir las bondades de la HI. También, el gobierno y grupos pro defensa de jubilados, deben informar sobre las ventajas y desventajas.
Baily, M., Harris, B. & Wang, T. (2019)	The unfulfilled promise of reverse mortgages: Can a better market	La población en Estados Unidos, debe asumir la responsabilidad en sus ingresos mensuales cuando estén jubilados. La hipoteca	Datos censales por edad de los propietarios	Modelo de utilidad comparada	La Hipoteca Inversa permite convertir a un inmueble en ingresos mensuales sin que el propietario salga del mismo, además, brinda mayor seguridad

	improve retirement security?	inversa es una herramienta que les permitirías a los jubilados mejorar sus ingresos económicos, sin embargo, existen barreras o vacíos que generan rechazo.			ante la longevidad prolongada o ante caídas del valor monetario. Existen limitaciones a nivel legal que el Estado debe mejorar para su mayor difusión.
Nakajima, M. & Telyukova, I. (2014)	Research Department, Federal Reserve Bank of Philadelphia / <i>Reverse mortgage loans: A quantitative analysis</i>	Los Préstamos Hipotecarios Inversos (RMLs) permiten a las familias de bajos recursos acceder a pensiones que mejoran sus ingresos mensuales. Pese a los riesgos del mercado, el establecimiento del HECM brinda mayor seguridad a los ciudadanos mayores de edad.	Data obtenida del Estudio de salud y jubilación (HRS – 2010)	Ciclo calibrado de vida	Las mudanzas, planes médicos caros, los pagos del seguro inmobiliario y la variación de los costos de la vivienda, disminuyen los PHI. El establecimiento de los HECM ha permitido a las familias acceder a pensiones más justas, sobre todo luego de la recesión económica del 2008.

<p>Munnell, A & Sass, S. (2014)</p>	<p>Center for Retirement Research at Boston College / <i>The government's redesigned reverse mortgage program</i></p>	<p>La hipoteca Inversa resulta una alternativa importante para la población adulta mayor, debido al incremento de la esperanza de vida y el costo de la atención médica. En EE.UU. están protegidas por el gobierno por medio de las HECM (Hipotecas de Conversión del Valor de la Vivienda) esto ante el problema ocurrido por la caída del precio del dólar y la falta de empleo en el 2008.</p>	<p>Data obtenida de la U.S. Department of Housing and Urban Development (HUD)</p>	<p>Análisis comparativo</p>	<p>La experiencia indica que los montos mínimos (montos mensuales) y el límite de retiro de dinero fueron medidas que evitaron el riesgo a los solicitantes de perder sus viviendas y de las aseguradoras de perder su inversión.</p>
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Choi, K., Lim, B. & Park, J. (2020)</p>	<p>International Journal of Financial Studies / <i>Evaluation of the Reverse Mortgage Option in Korea: A Long Straddle Perspective</i></p>	<p>Este estudio exploró el valor de la opción “hipoteca inversa” en Corea a través de un análisis empírico. Esta herramienta resulta importante para los adultos mayores pues no requiere de documentación engorrosa para su ejecución.</p>	<p>Recopilación documentaria</p>	<p>Análisis empírico con el modelo de valoración de opciones de Black-Scholes.</p>	<p>Las hipotecas inversas se utilizan cada vez más como una fuente alternativa de ingresos para la jubilación en Corea debido al problema del envejecimiento poblacional. Por otro lado, el Estado es quien brinda el programa y garantiza la ocupación del prestatario en la vivienda, durante toda su vida, incluso, puede hacer retiros adelantados de dinero, pero hasta ciertos porcentajes.</p>
------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Stuck, B. (2013)	Public Policy & Aging Report / <i>Nuevas orientaciones para la política y la investigación sobre hipotecas inversas</i>	A medida que los miembros de la generación denominada “baby boom” se jubilen, necesitarán mejores herramientas financieras para hacer frente a la fase de reducción de activos de sus vidas. También, se centra la atención en cómo los ancianos deben administrar sus otros ahorros importantes para la jubilación.	Recopilación documentaria	Estadística Descriptiva	La investigación establece que es tan importante conocer lo que implica la hipoteca inversa, así como en la utilización de los recursos que recibirá el prestatario. También resulta importante convocar a los actores involucrados como las empresas financieras, público objetivo, compañías aseguradoras y demás.
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Problemática que enfrentan los principales actores de interés

Como primer problema a debatir, tendríamos la negociación entre el cliente o titular y la entidad autorizada o acreedor financiero, en temas muy puntuales como la tasación aplicable del inmueble, gastos, pensión mensual a recibir, valor del inmueble que garantice la operación, estructura del desembolso, cumplimiento del pago de los impuestos municipales, entidad que asegure el bien.

Si nos enfocamos en la condición del titular, están presentes otras consideraciones importantes de mencionar o destacar, porque influyen en la toma de decisiones por la HI, como es el sentimiento de cariño, apego o identificación con su propiedad. En nuestro país, el conseguir un bien inmueble requiere de múltiples esfuerzos, es el resultado de años de trabajo, dedicación y sacrificio, entonces, si una persona, con todo lo antes mencionado, intercambie su esfuerzo por una renta mensual, no es una situación que genere altas expectativas o demandas. En ese sentido, está también la circunstancia de los familiares o herederos, pues para efectos concretos, al terminar la HI, ellos tienen la opción de comprar el bien, o esperar que sea vendido y obtener, en la medida de lo posible, un importe a su favor. Por lo antes mencionado, surge la disyuntiva del titular, entre mejorar sus ingresos económicos mensuales para atender sus necesidades, o legar a sus descendientes un bien en el que puedan vivir o con el que puedan solventarse, aunque ello también está en función de las condiciones de vida de sus descendientes.

Situación distinta es, si el adulto mayor cuenta con más de una propiedad, entonces, disfrutaría de la liquidez de una de ellas, no afectando así el proceso de legado a sus herederos forzosos. En el caso de los herederos forzosos, la situación podría percibirse como incierta, al momento del fallecimiento del titular o beneficiarios (si es que el titular designó a beneficiarios al momento del contrato de hipoteca inversa) puesto que tendrían que tomar la decisión entre, adquirir la deuda para quedarse con la propiedad, o perderla cuando la entidad financiera ejecute el crédito.

Y si nos enfocamos en los acreedores financieros, la incertidumbre surge en cuanto al alto nivel de riesgo del producto HI. En primer lugar, está la proyección de

años de vida del titular del bien, pues en ese proceso están inmersos aspectos relacionados con la salud, enfermedades crónicas, asistencia en caso de ser una persona sin descendencia, estilos de vida, entre otras, que incrementen su existencia. Es por ello, que resultaría factible que exista un seguro para esta transacción y que la entidad aseguradora cubra con el monto asignado mensual restantes luego de cumplido el tiempo estimado de la proyección de vida.

2.2.4. Banca

2.2.4.1. Banca Tradicional

Según la Real Academia Española (RAE), el término banca tiene la siguiente definición: "*Actividad económica de operaciones financieras que se realiza por medio de los bancos*" (Real Academia Española, 2020). Siendo los bancos las entidades creadas exclusivamente para brindar estos servicios financieros.

Los bancos son instituciones financieras que trabajan bajo la modalidad de la aceptación de montos depositados y del otorgamiento de préstamos. Instituciones como los bancos múltiples, los bancos de desarrollo, las sociedades financieras de objeto limitado, las empresas de factoraje y las uniones de crédito se incluyen en el concepto de bancos. Son importantes para el estudio del dinero y la economía debido que:

- Proveen un canal para vincular a quienes desean ahorrar con aquellos que quieren invertir.
- Desempeñan un importante papel en la determinación de la cantidad de dinero en la economía.
- Han sido fuente de rápida innovación financiera que continuamente expande las vías por las que el público puede invertir sus ahorros. Para Ramírez (2001, p. 9):

Por lo antes mencionado, podemos afirmar que la banca cumple un rol fundamental en la economía global. Se podría definir también la banca tradicional, como aquella entidad financiera que usa canales presenciales como medios principales para realizar sus actividades, mientras que los espacios virtuales (telefonía, correo

electrónico, app, celular, y demás) son medios secundarios que se complementan a sus medios principales.

2.2.4.2. Banca No Tradicional (Neobancos)

Cuando hablamos de una banca no tradicional, hablamos de una banca electrónica (banca online-Neobancos), que está conectada directamente con el cliente final, utilizando específicamente los canales de internet y teléfono como base de su actividad. Estos canales tienen una operatividad activa de 24 horas al día los 365 días del año.

Los neobancos son aquellas entidades bancarias que ofrecen propuestas innovadoras utilizando como único medio al internet y enfocados en la solución de problemas financieros cotidianos (Noya, 2016).

El BBVA Research, los define como una entidad que busca brindar satisfacción financiera básica a las personas sin ofertarles productos complejos. Su forma de operatividad está basada en canales digitales y/o móviles, porque su público objetivo son las nuevas generaciones, las mismas que se desenvuelven mejor en entornos virtuales, por ejemplo, brindándole facilidades para el envío y recepción de dinero, control de gastos, capacidades de ahorro, mensajes de alerta, confirmación de procesos electrónicos, son los principales procesos ofrecidos (2016).

Para Garzón (2016), los ejes que le han permitido expandirse y crecer con facilidad, es el ahorro en costos por espacios inmobiliarios y contratación de personal para labores propias del lugar: mantenimiento, seguridad, servicios básicos; así como su directa relación con el desarrollo tecnológico. Lo último es muy valorado pues permite enviar información real e inmediata a sus usuarios, que son población joven “millennials” con una perspectiva distinta de lo que significa realizar transacciones bancarias.

De igual forma el BBVA Research, señala las siguientes características para los neobancos:

- Todas las operaciones y transacciones se hacen ‘online’ y la apertura de productos es 100% digital sin necesidad de papeleo.
- Bajos o nulos costos de mantenimiento. Los usuarios están prácticamente libres del pago de comisiones.
- La ausencia de sucursales físicas les permite trasladar la eficiencia de costos al cliente en forma de tarifas y tasas de interés más bajas.
- Aplicaciones fáciles o intuitivas que operan a través de los móviles y que son el gancho para los nativos digitales.
- Información financiera en tiempo real para los usuarios
- Ofrecen diferentes tipos de servicios: apertura de cuentas, tarjetas débito y crédito, transferencias internacionales y cambio de divisas, combinados con distintas herramientas de gestión de las finanzas (ayuda en planes de ahorro, gestión de gastos e ingresos a través de alertas y mensajes, etc.).
- El uso intensivo de tecnología les ayuda a operar de forma ágil y dinámica para identificar segmentos de población no atendidos o subatendidos por la banca tradicional, lo que les permite impactos positivos en inclusión financiera.

2.2.4. Adulto Mayor

El artículo 2 de la Ley de las personas adultas mayores detalla que en Perú, la definición es “*Entiéndase por personas adultas mayores a todas aquellas que tenga 60 o más años de edad*”. (Ley N° 28803, 2006).

3. En el Problema y en las Conclusiones mostrar claramente el APORTE de la tesis.

3.1.1. Megatendencia: Envejecimiento de la Población

Las megatendencias son visiones del futuro que se van a ir construyendo a partir de lo que suceda en el presente, es decir; que es lo que pasa en la actualidad hoy en día, qué nos va a permitir visualizar y conocer qué es lo que vendría en el futuro. Los cambios en el campo de la ciencia y la tecnología alteran la realidad de uno o varios entornos, ello impacta en la población generando cambios o evoluciones. Los

comportamientos sociales surgidos de las megatendencias pueden dividirse en dos tipos:

- Sociales: que son las alteraciones o adaptaciones de la conducta humana debido a los cambios en el macro ambiente, que, dicho sea de paso, son originados por el propio ser humano.
- Tecnológicas: van de la mano con las novedades en la ciencia.

Finalmente, es posible afirmar que la mega tendencia resulta de la interacción de aspectos sociales que se dirigen a una dirección concreta, alterando las conductas, valores y rutinas sociales, lo que trae impactos mundiales y a largo plazo.

En relación con la megatendencia, actualmente existe un patrón que se multiplica en diversas regiones y tiene que ver con la prolongación de la vejez poblacional junto con la disminución de las tasas de natalidad y fecundidad. Una consecuencia es que la estructura de la población muestra una ampliación de la cumbre de la pirámide poblacional (adultos mayores) y una reducción de su base (niños), un ejemplo concreto de este cambio es lo que sucede en España, donde la población adulta mayor abarca el 30% de la población absoluta.

Bajo circunstancias críticas a nivel económico, social, salud, seguridad, etc, las personas adultas tienen más herramientas y mejores oportunidades de afrontarlas y toman decisiones que procuren el bienestar de sus familias. Entonces, la cantidad de adultos se incrementa al tener mayor influencia en la carga laboral del país su contribución económica favorece al desarrollo de la sociedad.

A partir de los grandes cambios demográficos experimentados en las últimas décadas en el país, la estructura por edad y sexo de la población ha desplegado cambios significativos. En el caso de nuestro país, los informes del INEI, muestran importantes cambios en la estructura poblacional, por ejemplo, para 1950, de cada 100 habitantes, 42 eran niños menores de 15 años, mientras que, en el 2019, de cada 100 habitantes, solo 26 son menores de 15 años. Es decir, en los últimos 69 años, han aumentado en 5% la población adulta mayor.

Siendo que la población mundial está envejeciendo a gran velocidad; el incremento de la esperanza de vida y la baja natalidad están provocando que el colectivo de personas mayores de 65 años sea cada vez más numeroso. Los cambios socioeconómicos que hacen que el envejecimiento de la población sea una megatendencia es el aumento de la calidad de vida que tiene derivado de mejoras en alimentación, salubridad, atención sanitaria e higiene. Si hablamos de invertir en megatendencias, estaríamos hablando de participar en cambios sociales con gran impacto en la economía y que se espera que sean continuados en el tiempo, diez años como mínimo.

Según información de la Organización Mundial de la Salud (OMS) entre 2015 y 2050, la población mundial mayor a 60 años pasará de 900 a 2,000 millones lo que representaría pasar de 19% a 22% sobre la pirámide poblacional mundial.

2.3. Factores Críticos de éxito de la Hipoteca Inversa

Culminado el proceso de identificación de los principales componentes de la Hipoteca Inversa como variable dependiente, corresponde ahora adaptarlos a la variable independiente, es decir, Factores Críticos de Éxito. En ese sentido, como los FCE están divididos en 2 categorías; Interno y Externo, adaptaríamos las categorías Actores involucrados y Bien Inmuebles a las categorías de los FCE.

2.3.1. Factores Críticos de Éxito Interno

Aquí están los acreedores hipotecarios, es decir, las instituciones que pueden ofrecer la herramienta Hipoteca Inversa y que para ello deben de evaluar aspectos muy puntuales como su capital humano, tecnológico, riesgo crediticio, marketing y reinversión de productos a ofrecer. De las categorías que conforman a la HI, la que abarca a los acreedores hipotecarios es la denominada Actores involucrados, entonces surge, ahora, al vincularse con la Hipoteca Inversa, los acreedores hipotecarios, que forman parte de los actores involucrados, están incluidos dentro de los FCE Internos.

2.3.1.1. Teoría sobre los Factores de Riesgo

Un riesgo financiero se define como la probabilidad que se materialice un perjuicio en el rendimiento de una inversión, debido a un movimiento desfavorable en las variables del mercado. Según el BBVA, los riesgos financieros se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Riesgo de crédito:** Se produce cuando una de las partes de un contrato financiero no asume sus obligaciones de pago. Por ejemplo, si un comprador obtiene un préstamo para adquirir un automóvil, se está comprometiendo a devolver ese dinero con un interés. El riesgo de crédito va unido a la posibilidad de que se produzca un impago de la deuda.
- b) **Riesgo de liquidez:** se produce cuando una de las partes contractuales tiene activos, pero no posee la liquidez suficiente con la que asumir sus obligaciones. Cuando una sociedad no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo ni vendiendo su activo corriente, dicha sociedad se encuentra ante una situación de iliquidez. Además, también puede suceder que una empresa puede encontrarse en una fase de continuas pérdidas de cartera, hasta que llega el momento que no puede pagar a sus trabajadores.
- c) **Riesgo de mercado:** es el que encontramos en las operaciones enmarcadas en los mercados financieros. Dentro de este tipo, distinguimos tres tipos de riesgo en función de las condiciones de mercado:
 - **Riesgo de cambio:** está asociado a la fluctuación del tipo de cambio de una moneda frente a otra y afecta fundamentalmente a personas con inversiones que impliquen un cambio de divisa.
 - **Riesgo de tasas de interés:** como su propio nombre lo indica, hace referencia al riesgo de que los tipos de interés suban o bajen en un momento no deseado. Es el caso, de que tengas una hipoteca y el Euribor, por ejemplo, aumente.
 - **Riesgo de mercado:** es uno de los riesgos más comunes. Se trata del riesgo de que se produzcan pérdidas en una cartera como consecuencia de factores u operaciones de los que depende dicha cartera.” (BBVA, 2020).

A su vez, la entidad denota que para minimizar los riesgos hay que seguir ciertos lineamientos recomendados para evaluar la rentabilidad de la inversión, es por ello que se requiere recopilar la mayor información útil posible para realizar el análisis financiero según el ámbito en donde se quiera invertir. Por lo tanto, la diversificación del riesgo, la evaluación de resultados y el uso de herramientas son métodos clave para la gestión de riesgos financieros, y con la asesoría de profesionales financieros la posibilidad de pérdida será mínima en la inversión realizada.

Podríamos decir entonces, que el riesgo financiero es la posibilidad de que ocurra alguna eventualidad que derive en consecuencias financieras negativas. Es por ello que se desarrollan campos de estudio en torno al riesgo financiero para así disminuir al máximo su impacto en empresas, inversiones, comercio, etc., por lo que se pone cada vez mayor énfasis en una correcta gestión del capital a invertir y del mínimo riesgo financiero para obtener una mayor estabilidad financiera a mediano y largo plazo en cualquier tipo de organización.

Factores de riesgo para los acreedores hipotecarios en la HI

- a) **Riesgo de Longevidad superior a la media:** Es decir, a la circunstancia por la cual el solicitante o deudor viviera más del tiempo estimado. Esto afectaría a los acreedores hipotecarios porque surgiría la situación por la cual tengan que brindar una pensión por más tiempo, y al acumulado de las pensiones resulte mayor al valor de la casa. Para el caso de la HI en nuestro país, no se especifica la edad de la persona solicitante o prestatario, si bien las entidades acreedoras hipotecarias se reservan el derecho de ofrecer el producto a quien corresponda, el que la ley de HI en nuestro país no especifique el rango o límites mínimos de edad puede generar un efecto contraproducente en el público, ideas como marginación, o segregación puede difundirse al no estar especificado ese elemento, como si lo está en otros países, por ejemplo, en España, la edad mínima del prestatario es de 65 años.
- b) **Riesgo asociado a la evolución del valor de la vivienda:** Es parte de la evaluación que realizan los acreedores hipotecarios calcular el importe total de la deuda, sumando intereses y otros gastos eventuales, para que el monto final quede cubierto por el valor de la vivienda. Sin embargo, aún se mantiene

expectante lo que pueda ocurrir con el inmueble antes peligros que disminuyan el valor del mismo.

- c) **Riesgo de tipo de interés:** Si el acreedor hipotecario accede con un tipo de interés fijo, al subir el interés se reduce el costo de su inversión, esto afectaría a su rentabilidad. En ese sentido, también influye el aspecto del riesgo por edad, es decir, si el solicitante es de una edad avanzada, por elegir una cifra, por encima de los 80 años, entonces el interés será mayor y las rentas mensuales serán menores.

2.3.2. Factores Críticos de Éxito Externo

Aquí están los que no forman parte de los acreedores hipotecarios, es decir, quienes adquieran y regulen a la HI. Al vincular esta categoría FCE Externos con la HI, la relación que existe es que los **deudores o prestatarios**, y las diversas condiciones que engloban, por ejemplo, si tienen, estarían siendo tomados en cuenta, así también lo sería el bien inmueble, que era una categoría de la HI, pero es entendible que el bien inmueble pertenece a los clientes, porque no se puede ejecutar HI a inmuebles que no tienen dueño y viceversa, no se puede ofrecer HI a personas que no tengan bienes inmuebles. Por último, el FCE Externo faltante sería el **Estado**, porque en el ente que regula a la HI y brinda el marco jurídico que permite actuar a los otros actores involucrados bajo un régimen legal.

2.3.2.1. Factores de Riesgo para los Deudores o prestatarios de la HI.

- a) **Edad del prestatario:** Pese a que en la ley de HI peruana no se especifica la edad del prestatario, la experiencia internacional indica que este producto se ofrece a adultos mayores de edad, las cifras varían de forma mínimo, entre 62 y 67 años, pero podría decirse que oscila en un promedio de 65 años. Mientras el solicitante tenga más edad, el monto a ofrecer serán menor y los intereses serán mayores. En España, la HI requiere de una empresa aseguradora para que asuma los costos por si se extiende el tiempo de vida proyectado del solicitante. Es entendible que, dentro de los costos del contrato está incluido el importe para la aseguradora.
- b) **Derecho de Sucesión:** En la ley de HI peruana se menciona que los herederos del prestatario tienen la posibilidad de pagar la deuda al acreedor hipotecario

y recuperar el bien, es más, la ley establece, en su artículo 3, inciso i, que al fallecimiento del prestatario, la entidad financiera no puede ejecutar directamente el inmueble, tiene que dar la oportunidad a los herederos que cancelar el crédito para levantar la hipoteca, pero no se menciona algo respecto a su derecho de heredar, más aún cuando toda persona obtiene bienes que sucede a sus descendientes o ascendientes por medio de la herencia, que puede ser testamentaria o intestada, esto según el artículo 724 del Código Civil Peruano.

También contempla la ley que los prestatarios pueden elegir a los beneficiarios, pero no exige u obliga que éstos sean familiares directos. Asimismo, beneficiarios pueden, en caso los prestatarios fallezcan antes de cumplirse el plazo establecido, cobrar los importes mensuales acordados. Finalmente, los beneficiarios recibirán la renta hasta su fallecimiento, pero la ley no establece la edad que deben tener los beneficiarios. Este vacío en la ley de HI genera mucha desconfianza en los acreedores financieros porque no se conoce las características específicas de los beneficiarios (la edad es una condición fundamental) y, antes de ejecutar el bien, se pasa por el filtro de la capacidad de cancelación de la deuda por parte de los herederos, sin conocer el historial crediticio de ellos ni cerciorarse quienes son legalmente considerados herederos, contando con que tengan los documentos probatorios pertinentes. En España, los beneficiarios cumplen con ciertas características que los distinguen, por ejemplo, su edad debe ser igual o mayor a la edad de los solicitantes o debe tener una discapacidad que comprometa el 33% de sus funciones vitales, esto debe estar corroborado por un informe al momento de celebrar el contrato.

- c) *Valoración del inmueble:* La ley de HI peruana establece que la tasación del bien inmueble deberá ser realizada por 2 entidades expertas en el campo, incluso, una de dichas entidades podría ser el acreedor hipotecario. Entonces la valoración del bien está sujeto a criterios de peritos tasadores, esto incluye factores como el entorno del bien y valorar los fenómenos naturales existentes que puedan afectar la valoración.

2.3.2.2. Factores de Riesgo propiciados por el Estado.

- a) Condiciones del contrato: Como la ley de HI en Perú establece que el solicitante o deudor está facultado para pagar de forma anticipada el crédito hipotecario, esto genera desconfianza en los acreedores financieros porque al ofrecer la HI se prolongan los plazos y en los pagos establecidos están incluidos los intereses que recibirá la empresa, tal y como está la ley, si el solicitante paga de forma anticipada, entonces el acreedor financiero ve afectados sus ingresos proyectados.
- b) Límites del solicitante: Como ya se ha descrito líneas arriba, la ley de HI en Perú no contempla límites de edad de los solicitantes, esto generaría que una persona de, por ejemplo, 40 años, solicite el producto, y comprendiendo que la esperanza de vida en nuestro país, según el INEI, es de 79 años para las mujeres y 74 años para los varones, resultaría poco beneficioso para la entidad encargada. Si comparamos los créditos hipotecarios que ofrecen diversas entidades financieras en la actualidad, éstos tienen como plazo máximo 20 años de vigencia. Para el caso anterior, la entidad financiera tendría que ofrecer una renta mensual por, 34 años, a un adulto de 40 años, pero a ello, se le sumaría los años que le restan por vivir.
- c) Tasación ofrecida: Porque ante los inminentes riesgos que implica el ofrecer el producto HI, la forma que viabilizaría el ofrecimiento del mismo sería por medio de una baja valoración del bien, de esa forma el acreedor financiero disminuye los riesgos de pérdida ante una posible terminación anticipada del contrato. Mientras que, para los solicitantes, esto significa un desincentivo, porque ellos buscan optar por el ofrecimiento más alto, sin embargo, las entidades ofrecerían ingresos más bajos. A ello también se le puede añadir la inestabilidad política y jurídica del país, que conlleva a los acreedores financieros a tomar las previsiones del caso y protegerse de los efectos de los cambios políticos.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

La aplicación de la Hipoteca Inversa se inicia en Europa, en el Reino Unido, como una alternativa más para mejorar las pensiones de los aportantes. El contexto en el Reino Unido es que solo el 7% de su población no está inscrita en ningún tipo de sistema pensionario, situación inversamente significativa con el Perú, donde dicho porcentaje corresponde a los que si tienen inscripción a un sistema de pensión en las áreas rurales. En el presente capítulo se describirán los efectos de la aplicación de la Hipoteca Inversa en otros países con el objetivo de entender las situaciones surgidas a raíz de la propuesta y prever las alternativas a adoptar de parte de las instituciones involucradas a partir del análisis socioeconómico del país. Exponer las experiencias en países europeos y americanos no implica su réplica al Perú.

3.1. Sistema de Pensiones en el Perú

Sobre el sistema previsional actual en el Perú, se sabe que es de carácter mixto, existiendo dos pilares fundamentales, uno de carácter privado y otro de carácter público, señalando Bernal, Muñoz, Perea, Tejada y Tuesta (2008) lo siguiente *“El sistema pensionario en Perú está compuesto por dos subsistemas principales: el del Decreto Ley No. 19990, denominado Sistema Nacional de Pensiones (SNP), que es administrado por el Estado y opera teóricamente bajo un régimen financiero de reparto; y el Sistema Privado de Pensiones (SPP), administrado por entidades privadas denominadas Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), que se caracteriza por tener un régimen financiero de cuentas individuales donde cada trabajador ahorra para obtener una pensión”*.

Es así que desde 1992, el sistema de pensiones peruano opera bajo un modelo en el que coexisten un pilar público administrado por el Estado mediante la ONP (Oficina de Normalización Previsional) y un pilar privado donde participan entidades con dedicación exclusiva a esta función (AFPs). Este esquema, a diferencia de los existentes en otros países, no implicó un cierre del sistema nacional, sino más bien creó el sistema privado de pensiones para que existieran muchas más alternativas paralelamente al momento que ingresan al mercado laboral. Sin embargo, en el Perú se mantienen solo dos.

3.1.1. Sistema Privado de Pensiones – SPP

Encontramos una interesante descripción del Sistema Privado de Pensiones en el Informe Trimestral: Los Sistemas de Pensiones en el Perú, realizado por la Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales - MEF (2004) que señala “*El 6 de diciembre 1992, el gobierno promulgó el Decreto Ley No. 25897 que crea el Sistema Privado de Pensiones (SPP) como alternativa a los regímenes de previsionales administrados por el Estado*”. El SPP, a diferencia del Sistema Público de Pensiones, es un régimen de capitalización individual, donde los aportes que realiza el trabajador se depositan en su cuenta personal, denominada Cuenta Individual de Capitalización (CIC), la misma que se incrementa mes a mes con los nuevos aportes y la rentabilidad generada por las inversiones del fondo acumulado

La Rosa (2008), señala respecto a sus orígenes que “*Mediante Decreto Ley N° 25897 (06-12-92) se crea el Sistema Privado de Pensiones. Este es un régimen de capitalización individual, donde los aportes que realiza el trabajador se depositan en su cuenta personal, denominada Cuenta Individual de Capitalización (CIC), la misma que se incrementa mes a mes con los nuevos aportes y la rentabilidad generada por las inversiones del fondo acumulado*”. Dentro de las características más relevantes del SPP, se puede indicar las siguientes:

- a)** La incorporación se realiza a través de un contrato de adhesión entre el afiliado y una AFP. El trabajador cuenta con un plazo de diez (10) días, contados a partir de la entrega del "boletín informativo" para expresar su voluntad de afiliarse a uno u otro sistema pensionario, teniendo diez (10) días adicionales para ratificar o cambiar su decisión. Si vencido este último plazo, el trabajador no ha manifestado su decisión o ratificación de afiliarse a alguno 137 de los sistemas de pensiones, se aplicará lo señalado en el artículo 6 del TUO Ley del Sistema Privado de Pensiones de Administración de Fondos de Pensiones (D.S. N° 054-97-EF).
- b)** Los aportes obligatorios están constituidos por el 10% de la remuneración asegurable, un porcentaje de la remuneración asegurable para el seguro de invalidez, sepelio y sobrevivencia y un porcentaje en retribución a los

servicios que presta la AFP (comisión). Existen aportes voluntarios con fines previsionales (del afiliado o del empleador) y sin ellos.

- c) El afiliado recibe un Bono de Reconocimiento de los aportes previos realizados al SNP, que se redime con fondos públicos al momento de jubilarse.
- d) Los aportes efectuados por los afiliados, que se acumulan con el tiempo, van a generar una rentabilidad obtenida por el fondo de pensiones.

3.1.1.1. AFP en la actualidad

En los últimos meses, los congresistas representantes de diversas organizaciones políticas presentaron ante el Congreso, proyectos de ley donde plantearon el retiro de un porcentaje de los aportes de sus respectivos fondos de las AFPs para que, de esta manera, las personas afectadas puedan enfrentar las carencias económicas surgidas por la pandemia. En medio de tanta incertidumbre global, pensar en hacer este tipo de cambios puede resultar muy costoso cuando el Gobierno viene realizando varias tareas a la par para luchar contra el impacto del Covid-19.

Lo que la población ignora es el impacto que estas medidas puedan tener en un futuro. Las AFP representan un gran porcentaje de los inversionistas institucionales en el país y un posible choque negativo a estas podría agravar la situación económica del país. En momentos así, donde la incertidumbre sigue creciendo, se debería evaluar el rol que cumplen los fondos de pensiones en el país, así como el posible efecto que traería consigo un desequilibrio en sus fondos. A finales de marzo, según la publicación del índice FTSE Russell, Perú pasa de ser un país “emergente” a uno de “frontera” pues no cumple con los requisitos que éste plantea. Esta situación, que regirá a partir de setiembre implicará que menos fondos e inversionistas internacionales apuesten por el país y es ahí donde este dependerá de los fondos locales, así como de las AFPs en gran medida.

Pensar en corto plazo, como lo hacen muchos políticos, al tratar de proveer a los ciudadanos “con más liquidez” hoy en día, puede generar gran impacto en la economía nacional de una manera muy negativa en una futura recuperación solo por el hecho de satisfacer necesidades de corto plazo. Finalmente, lo que se debe buscar en este tipo de

sistemas es una reforma integral donde el bienestar del aportante tenga un rol importante. Este tipo de acciones deben ser efectivas considerando la diversidad laboral que tiene el país, así como también la temporalidad de los trabajos. Sin embargo, aun cuando haya mucha disconformidad con el SPP se espera que no se deje de lado la reestructuración cuando la pandemia haya pasado o cuando esta sea controlada. Este desacuerdo por parte de los aportantes no es momentáneo, viene desde hace varios años sin repuestas concretas en la actualidad.

Si bien aún es incierta la dirección de esta situación, se espera que la recuperación de los mercados financieros vuelva a seguir su curso. Tal como menciona la SBS, ante la emergencia sanitaria COVID-19, ellos están tomando una serie de medidas en el sistema financiero, de seguros y en el sistema privado de pensiones que están disponibles en su página web. Todas estas medidas se dieron a conocer en el comunicado de la entidad mencionada. Lo que se les pide a las personas en estos momentos es que mantengan la calma y eviten tomar decisiones apresuradas, pues aun cuando el contexto esté muy complicado, las entidades financieras buscan mejorar sus estrategias para sus afiliados. Se espera que la rentabilidad de los fondos se recupere y que esta pérdida no sea tan perjudicial más adelante dado que las inversiones son a largo plazo por lo que en el tiempo hay expectativa de recuperación.

La población vivió momentos de tensión cuando vieron sus fondos disminuyendo drásticamente es por ello que muchos optaron por retirar sus fondos sin embargo otro grupo de la población no ha querido retirar sus fondos ya que mencionan que este dinero es importante para su jubilación. Al mes de noviembre de 2020 los fondos de pensión están en incremento, este respaldo se da por la apertura de las economías a nivel mundial y al paulatino restablecimiento de las empresas en Perú.

3.1.1.2. Sistema Nacional de Pensiones – SNP

SNP es un régimen pensionario administrado por el Estado a través de la Oficina de Normalización Previsional - ONP, que fue creado por el Decreto Ley N° 19990 y rige desde el 1° de mayo de 1973. Bernal, Muñoz, Perea, Tejada y Tuesta (2008) señalan que *“El SNP es un sistema que incorpora a los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada, obreros, funcionarios y servidores públicos no incorporados al*

Régimen del Decreto Ley No. 20530. Teóricamente este sistema es de reparto, cuya característica principal consiste en el otorgamiento de prestaciones fijas y contribuciones no definidas en valor suficiente para que la aportación colectiva de los trabajadores financie las pensiones de los actuales jubilados. Este sistema es administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP)''.

En el SNP, los asegurados realizan una aportación del 13% de sus remuneraciones y al momento de su jubilación; es decir, a los 65 años y habiendo aportado al menos 20 años, reciben una prestación fija sujeta a niveles mínimos y máximos, siendo actualmente 415 el nivel mínimo y 857 la pensión máxima. Dicha prestación es determinada como un porcentaje de la remuneración de referencia, calculada como el promedio de 60 últimas remuneraciones; y se paga a razón de 14 pensiones al año. Cabe destacar, que en este sistema de reparto, debido a la existencia de estas pensiones mínimas y máximas, los trabajadores de menores ingresos obtienen una prestación mayor que la que hubieran obtenido con ahorro personal, es decir, en el Sistema Privado de Pensiones, mientras que, para los trabajadores de ingresos altos, la relación es inversa pues la prestación obtenida es menor a la que les correspondería por su contribución.

La tasa de aporte cambio a lo largo de los años, siendo inicialmente compartida entre el trabajador y el empleador en razón de 3% el empleado y 6% el empleador hasta agosto de 1995, para luego ser de 11% por cuenta del empleado y a partir de enero de 1997 fue incrementado a 13%. Dentro de las características más relevantes del SNP, se puede indicar las siguientes:

- a) Incorpora a los trabajadores comprendidos en el régimen laboral privado y a los empleados públicos que ingresaron al Estado con posterioridad al 11 de julio de 1962.
- b) El derecho a la pensión de jubilación se determina sobre la base de los criterios de edad del trabajador (65 años) y sus años de aporte (como mínimo 20 años).
- c) La tasa de aporte es del 13% de la remuneración pensionable y está a cargo del empleador.

- d) La pensión corresponde a un porcentaje de la remuneración de la referencia, salvo que está sea menor a la pensión mínima o superior a la máxima.
- e) Las pensiones no son nivelables y sus ajustes son potestad gubernamental.

Devolución de la ONP: El 4 de diciembre 2020 el Congreso de la República publicó la ley que plantea la devolución de hasta S/ 4,300 para los aportantes activos e inactivos al Sistema Nacional de Pensiones (SNP). Al respecto, el Consejo de Ministros aprobó presentar una demanda que busca declararla inconstitucional por vulnerar el principio de sostenibilidad financiera.

Sin embargo, de acuerdo a la jefa del Gabinete Ministerial, el Ministerio de Economía y Finanzas está preparando el procedimiento operativo como los métodos y pasos a seguir para realizar la devolución de los aportes. (Bermúdez, 2020).

Velarde (2020), presidente del Banco Central de Reserva (BCR) indicó que es “*inimaginable*” que se pretenda disponer de los recursos de un sistema de reparto como el de la ONP para entregárselos a las personas cuando dichos aportes deben ser empleados para las pensiones. “*Nadie en el mundo podría imaginarse que en un sistema de reparto [como el de la ONP], donde no hay cuentas individuales propiamente, se puede estar diciendo que se devuelva el dinero. Y esto es aumento de déficit fiscal y más eficiente sería que más bien nuestros recursos vayan a la inversión pública y dinamice la economía*”, sostuvo en entrevista con RPP.

Los aportantes hicieron sentir su voz en un plantón en la Plaza San Martín exigiendo la devolución total de sus aportes debido a esta pandemia no tienen para cubrir sus necesidades básicas. La mayoría son adultos mayores que no han cumplido con el requisito para proceder a su jubilación mientras tanto el ejecutivo menciona que la devolución es inconstitucional que no hay dinero para devolver al ser un fondo conjunto sin embargo hacen gastos en compras de merchandising que tal contrariedad que la población no está dispuesta a tolerar.

3.2. Situación actual de la Banca Tradicional

A raíz de la pandemia muchos se han visto obligados a realizar transacciones bancarias al suprimir la utilización del efectivo como medio transmisor del Covid 19. El 51% de los salarios, en los sectores urbanos, son bancarizados, es decir, cuentan con algún producto bancario a su nombre. El canal que más usan son los cajeros automáticos.

El estudio “bancarización del peruano”, tiene por objetivo determinar el índice de bancarización de la población de 18 a 70 años del Perú urbano, así como conocer la tenencia de productos financieros, uso de canales y operaciones, hábitos de ahorro y deuda, entre otros. Para esta edición 2020 se entrevistó, a través de encuestas online, a hombres y mujeres de 18 a 70 años de los NSE ABCD que son usuarios frecuentes de internet y que a su vez poseen, a título personal, algún producto bancario, en adelante “los entrevistados” en el presente estudio. Para ello, se realizó 779 entrevistas entre el 27 de abril y el 18 de mayo del presente año, durante el periodo de cuarentena por el Covid-19.

Si bien la tendencia de bancarización en el país es positiva año a año, el uso sus productos para la adquisición de bienes de consumo es aún es bajo. A la fecha solo el 5.75% de la población compra pan, leche, arroz, azúcar y otros alimentos de primera necesidad con tarjeta de débito, un 3.43% lo hace con tarjeta de crédito y 0.18% por internet. Lo que más se compra a través de estos productos financieros son artefactos y electrodomésticos. El 7.34% de peruanos compra con tarjeta de débito, otro 8.93% con tarjeta de crédito y 0.75% por internet. Y es que de los 9.91 millones de peruanos bancarizados, el 38% posee una tarjeta de débito y solo el 8.1% una tarjeta de crédito.

Si el país tuviese mejores cifras de peruanos bancarizados, la distribución del bono humanitario de S/ 380.00 que asignó el Gobierno, no generaría el caos que se percibe ahora. Según la Encuesta Nacional de Hogares solo 9.91 millones de peruanos poseen, al menos, un producto financiero. En el Perú la población adulta supera los 23.82 millones, es decir, 6 de cada 10 peruanos no tienen acceso al sistema financiero. Tras la publicación de beneficiados del bono humanitario del Estado, se generaron largas colas en agencias del Banco de la Nación (BN) y de algunos bancos privados en

Lima. En su mayoría personas de la tercera edad. En una semana 2.7 millones beneficiados podrán cobrar este monto.

3.3. Características del contexto – Lima Metropolitana y Callao

La independencia financiera y la calidad de vida del *adulto mayor* es un reto a nivel familiar y del estado desde muchos años atrás. Para el año 2021, serán aproximadamente tres millones setecientos mil personas que pertenecerán a este gran grupo y representará el equivalente de aproximadamente el 11% de la población del país (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática). La Asociación de Administradoras de Pensiones nos dice que sólo el 53% de adultos mayores cuentan con algún tipo de pensión para su vejez (Informe del año 2014). Esto quiere decir que hay un 47% que no cuenta con un ingreso que les permita mantener una calidad de vida óptima y se ven en la necesidad de acudir a sus familiares o incluso vivir en una situación de abandono por parte de su entorno familiar y del estado.

En el Perú, la realidad socioeconómica de las personas mayores de 65 años que se encuentran en estado de jubilación, es muy precaria, teniendo en cuenta que si bien algunos sí están afiliados a algún fondo de pensiones, la mayoría de ellos no lo está, y es de considerar que casi todos necesitan un ingreso extra para dar una mejor calidad de vida en esta última etapa, por lo que esta situación amerita por parte del Estado la adopción de medidas urgentes que le permita a esta población, contar con alternativas que les haga posible mejorar su calidad de vida.

Es por esta razón que se creó el proyecto de Ley N° 4058- 2014-CR, presentado por la Congresista Cecilia Chacón De Bettori, del Partido Político Fuerza Popular sobre la creación de la Hipoteca Inversa. Es por ello que para brindar una alternativa que genere un ingreso adicional para el adulto mayor, el Estado con Decreto Supremo N° 202-2018-EF, aprueba el Reglamento de la Ley N° 30741, Ley que Regula la Hipoteca Inversa en el Perú.

3.4. Problemática que afecta a la masa hereditaria

Los derechos reales son aquellos derechos que regulan la relación que las personas mantienen con las cosas.

Podemos entender la denominación de “cosa” como una característica inherente a los derechos reales, teniendo como características imprescriptibles un carácter inmediato y uno absoluto. El carácter inmediato refiere que el titular ejerce su derecho sobre los bienes que posee sin necesidad de que intervengan otras personas. En el carácter absoluto, el titular satisface su interés no solo frente a un sujeto pasivo sino frente a todos los sujetos que tengan sobre el bien.

Podríamos decir entonces que los derechos reales regulan la relación jurídica entre los sujetos y los bienes.

Debemos entender que la propiedad es un derecho que o le es ajeno a ningún humano, porque todos somos propietarios de algo, por lo que el derecho de propiedad otorga el dominio absoluto de un hombre sobre un determinado bien.

Es posible concluir entonces que el derecho de propiedad es aquel derecho real patrimonial que concede el dominio absoluto sobre al sujeto. En derecho de propiedad el sujeto puede ser propietario tanto de bienes muebles como inmuebles.

En la hipoteca inversa el bien afectado es el bien inmueble del sujeto, y para el caso el sujeto es el adulto mayor propietario de un bien inmueble.

Una problemática directa en la hipoteca inversa es la afectación a la masa hereditaria. Para ello es importante detallar que para ser reconocido como heredero existes dos tipos de sucesiones y es ahí que hablamos de la sucesión testada y sucesión intestada.

Para hablar de sucesión testada hablamos de una sucesión voluntaria o testamentaria e incluso legal, esto es que, cuando no exista un testamento o existiendo se presenten casos en los ue el mismo no tenga valor o no pueda ejecutarse, lo que va a significar que la herencia será repartida de acuerdo con el orden para suceder conforme a ley.

En el testamento la persona puede disponer de sus bienes total o parcialmente para después de su muerte ordenar su propia sucesión

La sucesión intestada, es aquella situación que se presenta cuando el causante no deja ninguna clase de testamento que avale su última voluntad. Por esto, la sucesión será realizada acorde a los órdenes sucesorios preestablecidos en el Código Civil.

Según el artículo 816° del Código Civil se ha establecido un orden que a la letra dice:

Son herederos del primer orden, los hijos y demás descendientes; del segundo orden, los padres y demás ascendientes; del tercer orden, el cónyuge o, en su caso, el integrante sobreviviente de la unión de hecho; del cuarto, quinto y sexto órdenes, respectivamente, los parientes colaterales del segundo, tercer y cuarto grado de consanguinidad.

El cónyuge o, en su caso, el integrante sobreviviente de la unión de hecho también es heredero en concurrencia con los herederos de los dos primeros órdenes indicados en este artículo.

Como indica el artículo mencionado existe un orden para determinar quien hereda primero y a quienes se les denomina herederos obligatorios.

- Hijos y descendientes
- Padres y ascendientes
- Cónyuge o sobreviviente de la unión de hecho
- Y siguientes órdenes parientes colaterales del segundo al cuarto orden.

Legítima y la porción de libre disposición

Habiendo advertido los conceptos de sucesión en caso de que exista testamento o en caso de su inexistencia, para llevarse a cabo la herencia mediante testamento, los padres no pueden disponer del cien por ciento de los bienes que poseen, pues existe una porción intocable por ley y otra de libre disposición.

La legítima y la porción de libre disposición son conceptos complementarios. Esto sucede porque, en términos de lógica residual, la legítima es todo aquello que el causante no puede disponer y, contrario sensu, la porción de libre disposición es todo aquello que no se halla como legítima.

Así, se tiene que el Artículo 723º.- La legítima constituye la parte de la herencia de la que no puede disponer libremente el testador cuando tiene herederos forzosos.

Es decir, mientras que una persona tenga herederos forzosos (ascendientes, descendientes, cónyuge), existe herencia, porque estos herederos tienen derecho sobre los bienes de esta persona. Por ende, se puede afirmar que la legítima corresponde al conjunto de bienes parte del patrimonio que una persona no puede disponer libremente (a menos que su decisión sea razonable²) mientras tenga herederos forzosos.

Se ha señalado que la masa hereditaria es el patrimonio que deja una persona para sus herederos al momento en el que esta perece. Pero la masa hereditaria está, muchas veces conformada antes de la muerte del causante, por lo que sus herederos ya tienen expectativa sobre los bienes que conforman la masa hereditaria, incluso cuando quien le heredará tras su muerte, en efecto, aún no haya muerto. Por esta razón, la masa hereditaria debe protegerse incluso antes de la muerte del causante.

La forma a través de la cual las leyes protegen esta masa hereditaria es a través de la legítima y la porción de libre disposición.

Por lo tanto, el hecho de que un padre no herede a su heredero sería ir en contra de las expectativas que este ha formado a lo largo de su vida y se afectaría negativamente la sustancia filosófica del derecho de sucesiones, por lo tanto, la herencia.

La propiedad tiene el carácter inherente de libre disposición. Por esto, uno puede enajenar sus bienes, uno puede dar sus bienes en hipoteca, uno puede arrendar sus bienes, y ejercer otras potestades, sin ninguna limitación.

El artículo 3° literal f) de la ley que regula la hipoteca inversa limita el ejercicio de la libre disposición de la propiedad. Esto lo hace al señalar que el titular del bien debe tener autorización expresa de la entidad financiera para dar su bien en arrendamiento, colocarle algún gravamen o enajenarlo.

Al hacer ello, la ley está vulnerando directamente la libre disposición de la propiedad de los titulares del bien.

De igual modo, en su artículo 6°, la ley señala que el contrato se vence en el caso de que el titular se enajene del bien que se dio en hipoteca inversa. Esto también es una forma de limitar la potestad del dominio sobre el bien del cual se es titular.

Entonces la ley que regula la hipoteca inversa, ley N° 30741, afecta negativamente al derecho a la propiedad protegido en el artículo 2° inciso 16 de la Constitución Política del Perú, por cuanto, el derecho de propiedad se ve limitado cuando la ley solicita el permiso de la entidad financiera para que el titular del bien pueda disponer libremente de su derecho de propiedad.

La ley de la hipoteca inversa no se manifiesta sobre la legítima y la porción de libre disposición. Esto significa que si quien accede a la hipoteca inversa tiene solo un bien, puede hipotecarlo inversamente sin ningún tipo de problema.

Se deduce de lo anterior que, al dar como garantía un bien que se hipoteca inversamente, una persona estaría despojando a sus herederos de la expectativa que estos tienen sobre la legítima.

Entonces, si una persona recurre a la hipoteca inversa con un único bien estaría afectando la expectativa que tienen sus herederos sobre los bienes familiares (que se representan en la legítima).

Por lo que para que no exista una afectación, la Ley que regula la hipoteca inversa debería estipular claramente que quien acceda a este tipo de hipoteca no puede dar en hipoteca inversa más de un tercio de sus bienes (en caso de tener hijos o esposo (a) o la mitad de sus bienes (en caso de no tenerlos, pero tener padres).

Podemos decir entonces que la ley de la hipoteca inversa vulnera el fundamento moral del derecho de sucesiones porque la ley no toma en cuenta la opinión de los herederos forzosos para el otorgamiento de la hipoteca inversa.

3.5. Hipoteca Inversa en el Mundo

México	Estados Unidos	Colombia	España
<ul style="list-style-type: none"> • Se implemento en el 2013. • Jalisco en setiembre del 2014 • Guanajuato en mayo del 2016. • Baja california en setiembre del 2016 • Mayor de 60 años. • El valor no será menor al 70% del valor del inmueble. • En México se derogó la herencia legítima, lo cual puede tener diversos matices, por un lado, desproteges a 	<ul style="list-style-type: none"> • En Estados Unidos, existen 3 modalidades para el otorgamiento de la hipoteca inversa: • Hipotecas para uso único: Entrega un monto único que no es devuelto mientras el propietario viva en el inmueble. • Hipotecas con aseguramiento federal: respaldados por el Gobierno federal de Estados Unidos, quien garantiza que los bancos cumplan con los pagos programados según el contrato de 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementado el año 2020. • Considerada la hipoteca inversa como una renta vitalicia inmobiliaria • Renta vitalicia inmobiliaria • Renta temporal cierta con renta vitalicia inmobiliaria diferida. • El interesado paga el avalúo. • Los herederos tienen 6 meses para determinar si pagan la deuda. • El producto aún no es ofrecido por entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implemento en 2006. • No cuentan con seguro estatal. • Dirigido a adultos mayores de 65 años propietarios de una vivienda. • Se exige una tasación del inmueble realizada por una entidad autorizada y que la propiedad cuente con un seguro contra daños. • País con tradición de herencia, lo que dificulta

<p>los herederos legítimos al no brindarles una seguridad de heredar, aunque, por otro lado, la propiedad le otorga a su titular la libertad de disponer de esta a su entera satisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los herederos tienen un mes para decidir si pagan la deuda o dejan que la entidad financiera ejecute la hipoteca. • A la fecha sólo 5 entidades financieras ofrecen el producto. 	<p>hipoteca inversa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hipotecas privadas: No están sujetas a límites, sin embargo, suelen ser más caras. Ofrecidas por instituciones financieras privadas autorizadas. Las condiciones de financiamiento son más estrictas puesto que suelen exigir que el propietario no tenga deudas con terceros. 		<p>la maduración del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según expertos, el producto está diseñado para personas de 80 años en promedio con una vivienda valorizada en promedio 300,000 euros y con un tiempo estimado de 15 años.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.5.1 En Europa

Reino Unido: Se conocen como productos de tipo “equity release” y se iniciaron en 1965. Con este producto se permite a las personas mayores de 55 obtener ingresos a partir de sus propiedades inmobiliarias y

permanecer viviendo en ellos, aunque en este país solo el 1% de la población mayor de 65 años con vivienda propia son usuarios de estos productos. En este país existen dos tipos de productos: Hipoteca Vitalicia y Plan de Reversión de Vivienda.

En lo que se refiere a Hipoteca Vitalicia (Lifetime mortgages), el prestatario puede recibir el capital como pago único, renta vitalicia, línea de crédito o la combinación de las tres. Como contraparte, el prestatario puede realizar pagos regularmente de los intereses generados o acumularlos y pagarlos junto al capital hasta la culminación del contrato (a través de la venta del inmueble o la mudanza del propietario y la liquidación del préstamo). Este producto lo ofrecen las instituciones financieras, sociedades constructoras y prestamistas especializados.

Por otro lado, en el plan de reversión de vivienda (Home Reversion Plans), el prestatario vende su propiedad al prestamista de forma total o parcial, de tal manera que deja una porción para los herederos. Como contraparte, el prestamista recibe un pago único o una renta vitalicia, o la combinación de ambas, así como también puede permanecer viviendo en el inmueble hasta su muerte o mudanza a una residencia para ancianos. El Home Reversion es proveído por empresas de servicios financieros y proveedores especializados.

En ambos casos, el ratio de penetración es aún pequeño puesto que se concretan en promedio 22 mil planes anuales de Hipoteca Vitalicia y 1,000 de Home Reversion Plans. Sin embargo, estos productos contribuyen a la gente de la tercera edad a tener ingresos al retiro a través de planes flexibles e innovadores. El Reino Unido también incorpora como parte del público objetivo a personas no necesariamente de la tercera edad, pero sí con enfermedades terminales o esperanza de vida reducida con la finalidad de que alguno de los planes ofrecidos incremente su capacidad adquisitiva y pueda mantener su calidad de vida.

España: A partir de 2006 se empezaron a comercializar y se regulan por la Ley 41 de 2007 (Reforma del Mercado Hipotecario). A diferencia de Estados Unidos no cuentan con un seguro estatal. Generalmente son otorgadas por las entidades crediticias o aseguradoras y está dirigido al segmento de adultos mayores de 65 años propietario de una vivienda. Se exige una tasación del inmueble realizada por una entidad autorizada y que la propiedad cuente con un seguro contra daños. El importe del préstamo está en función al valor y tipo de inmueble, edad del propietario y la modalidad del crédito (capital único, renta temporal o vitalicia). Las tasas de interés aplicadas al producto suelen ser fijas y se le da la opción al propietario de alquilarla a terceros o de vivir en el inmueble hasta la culminación del contrato.

España es un país con tradición de herencia, lo que hace de difícil maduración el producto a pesar de que el 87% de las personas mayores de 65 años son propietarias de sus inmuebles y de los beneficios que podrían obtener en caso de acceder al financiamiento. Otra barrera para el crecimiento del producto es el poco conocimiento que existe en el mercado. Por su parte, según expertos, el producto está diseñado para personas de 80 años en promedio con una vivienda valorizada en promedio 300,000 euros y con un tiempo estimado de 15 años.

Tabla 3.1. Comparativo de la Hipoteca Inversa entre España y Reino Unido

Criterios	España	Reino Unido
Población Absoluta (2018)	46 722 980	66 573 500
Edad mínima para adquirir la hipoteca Inversa	65	55
Aseguramiento del inmueble	Si	No

Población mayor a 65 años (2018)	8 908151	12 116 377
Población mayor de 65 años con vivienda propia	8 0260244	7 754 481
Vigencia de la Ley Hipoteca Inversa	2006	1965
Entidades prestadoras de Hipoteca Inversa	1	12
Hipotecas inversas concedidas (2018)	50	47 081

Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

En España, hasta el 2018, la población absoluta ascendía a 46,722,980 millones y de ella, 8,908,151 millones (19% del total) ya tenían la edad para jubilarse (Portillo, 2019).

En el caso de Francia, se comenzó a ofrecer el Préstamos Vitalicio (Pret Viager Hypothécaire) en 2006 a través de las instituciones financieras a personas naturales con condiciones muy similares a las de España.

Por su parte, Australia introdujo al mercado el producto en 2005 y alcanzó más de 10,000 contratos de hipoteca inversa a pesar de que en dicho momento no existía regulación específica, salvo un código de conducta voluntario al que se adhieren las entidades financieras interesadas en participar de la oferta.

La hipoteca inversa registra una larga trayectoria en otros países del mundo, siendo Inglaterra el primero en adoptarla en 1965 y posteriormente, Estados Unidos en 1989. Otros países que se fueron sumando a la implementación de la hipoteca inversa fueron: Australia, Dinamarca, Canadá, España, Francia, Holanda, Japón, Noruega y Suecia. En esta sección detallaremos algunos países donde se ha

implementado de manera satisfactoria la hipoteca inversa y las condiciones que permitieron que se logre el éxito.

3.5.2 *En América*

Estados Unidos: El producto comenzó a ofrecerse en 1989, mostró un desarrollo favorable entre 2002 y 2009 debido a las tasas de interés ofrecidas en el mercado y el aumento de los precios de los inmuebles, sin embargo, las crisis financieras, para el 2011, generó que sólo una pequeña parte de la población objetivo, propietaria de inmuebles (2.1%), contase con el producto. En Estados Unidos, existen 3 modalidades para el otorgamiento de la hipoteca inversa:

- Hipotecas para uso único: mediante este contrato se entrega un único monto que no es devuelto mientras el propietario viva en el inmueble. Este producto es respaldado por el Gobierno estatal o local y tienen baja disponibilidad, pero también otros beneficios como tasas más bajas, menos variable o inclusive, interés simple. El uso de los recursos entregados es limitado.
- Hipotecas con aseguramiento federal: respaldados por el Gobierno federal de Estados Unidos, quien garantiza que los bancos cumplan con los pagos programados según el contrato de hipoteca inversa. Los importes de los préstamos dependen del valor de mercado de la propiedad y tienen un límite de US\$ 625,500 y está sujeto a la edad del propietario. Se devuelve una vez que el propietario fallezca y los herederos pueden tomar la opción de pagar la deuda y quedarse con la casa o vender la casa, pagar la deuda y beneficiarse del saldo (si el precio de venta fuera mayor a la deuda). Los casos en los que el valor de venta es menor a la deuda, este saldo es cubierto por el seguro hipotecario gubernamental, cuya cuota viene incluida en la cuota.
- Hipotecas privadas: conocidas como “Hipotecas Jumbo” porque no están sujetas a límites, sin embargo, suelen ser más caras. Ofrecidas por instituciones financieras privadas autorizadas. Las condiciones de financiamiento son más estrictas puesto que suelen exigir que el propietario no tenga deudas con terceros.

La hipoteca inversa con aseguramiento federal es la más popular y es denominada Hipoteca de Conversión del Patrimonio de la Vivienda (HECM), por su lado las hipotecas del mercado privado han mostrado retroceso en los últimos años. En Canadá, el sistema de hipoteca inversa es muy parecido al de Estados Unidos, pero con algunas variantes como, por ejemplo, el hecho que el deudor puede hipotecar no solo su casa sino también su negocio, la edad mínima para calificar es de 62 años. Hasta el tercer trimestre del 2020 la deuda hipotecaria canadiense llegaba a 4,200,000 dólares canadienses (Better Dwelling, 2020).

México: Desde finales del 2016 (noviembre) se reglamentó la Hipoteca Inversa. Este producto está dirigido a personas de 60 años en adelante propietarios de un inmueble. A pesar de haberse incorporado y otorgado viabilidad al producto desde 2013 en México, hasta 2017 no se reportaban entidades financieras ofreciendo el producto, puesto que se consideraban algunas limitaciones como: altos montos de inversión, áreas especializadas en rentas vitalicias e hipotecas y un adecuado marco regulatorio para incentivar la eficiencia, además de un área especializada en estimar los riesgos de longevidad de los posibles usuarios.

Según BBVA Research (2017), las condiciones de mercado son riesgosas, lo que hace necesario una alternativa para convertir el patrimonio en liquidez. Por otro lado, al incorporar actores adicionales como los fideicomisos, mitigan el riesgo, pero encarecen el producto.

La legislación mexicana trata de proteger a los adultos mayores y expande las posibilidades de obtener financiamiento ya que se considera existe suficiente potencial para crecer puesto que las encuestas realizadas arrojan que el 83.26% de las personas mayores de 60 años son propietarios de sus viviendas (Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares 2014).

Los expertos consideran, que es necesario realizar una labor de educación financiera en México a fin de dar a conocer los beneficios del producto tanto a los posibles prestatarios como a sus familiares que en muchos casos forman parte de la toma de decisiones; en ese sentido la cultura mexicana es muy parecida a la cultura peruana.

La Hipoteca Inversa brinda a los dueños del inmueble mayores recursos económicos, es decir, obtienen liquidez de su propiedad. La situación para la Ciudad de México no solo consiste en atender las necesidades económicas a los adultos mayores, si no que éste ingreso pueda incrementarse, pero dicho incremento dependerá de la tasación del inmueble, dicha tasación se realizará en período de 2 años, con lo que se actualizará el valor del bien, además, correrá por cuenta del acreedor financiero (BBVA Research por Azlamill, Serrano y Vásquez, 2017).

Chile: De acuerdo a las proyecciones realizadas, en Chile el incremento de la población de la tercera edad pasará de 2.6 millones en 2017 a 3.4 millones en 2024. Ante esta realidad, en 2013 la Superintendencia de Valores de Chile (SVS) presentó el proyecto de ley para otorgar una alternativa de solución a la calidad de vida de los adultos mayores a través de la Hipoteca Revertida (hipoteca inversa).

La reforma estructural que se experimentó en el sistema de pensiones chileno a través de la entrada en vigencia de la ley 3500 en el año 1980, a través de la cual, se dejó de lado el antiguo esquema de reparto de beneficio, el cual era obligatorio para empleados y obreros dependientes, por la implementación de un sistema de capitalización individual de contribución definida a cargo de las Administradoras de Fondos de Pensiones reguladas y supervisadas por el Estado, logró otorgarle soporte y sostenibilidad financiera al sistema de pensiones así como transparencia en la relación entre los aportes y los beneficios (Alonso, Lamuedra y Tuesta, 2013).

A pesar de que el modelo pensionario implementado en Chile se convirtió en un ejemplo a seguir en la región, aún existen retos que exigen

nuevas reformas. Chile es un país muy consciente y preocupado por el aumento de la población de adultos mayores y los niveles de ingresos que obtienen como parte del sistema pensionario y desde 2014 han propuesto varios proyectos de ley para reducir los impuestos territoriales a los adultos mayores y se ha configurado la posibilidad de implementar la hipoteca inversa con la finalidad de no afectar significativamente sus ingresos y contribuir a mejorar su calidad de vida, sin embargo, estas iniciativas resultan insuficientes.

A la fecha, no existe una regulación definitiva sobre la Hipoteca Inversa en Chile al haberse rechazado los proyectos de ley presentados ya que, a consideración de los políticos de turno, sí es una necesidad mejorar las pensiones de los adultos mayores, pero no a costa de endeudarlos y tener que desprenderse de una propiedad que han obtenido con esfuerzo durante toda su vida.

Colombia: En el caso colombiano, se presentó un proyecto de ley que solo contemplaba la cesión del inmueble para el caso de renta vitalicia inmobiliaria. Sin embargo, las críticas al proyecto se presentaron de inmediato inclusive llegando al extremo de apuntar a posibles desalojos y deslizar la posibilidad de desposeer a los propietarios. Sin embargo, las críticas sólo apuntan a que el Estado es el responsable de solucionar el tema pensionario, pero no se refieren a los riesgos que asumen los bancos con este producto.

El 75% de la población colombiana no accede a la pensión de vejez, ya que la mayoría no cumple con las condiciones para hacerlo. Simultáneamente, la mayoría de los que cumplen con las condiciones para jubilarse bajo el esquema de ahorro individual, están en retiro programado o retiran sus ahorros, por lo tanto, la mayoría de estos ciudadanos colombianos mayores sobrevivirán con sus ahorros y probablemente no habrá suficientes fondos para cuidar de ellos. Este problema se ha vuelto más severo considerando el proceso de envejecimiento, ya mencionado, que ocurre en Colombia. Peor aún, el sistema actual de pensiones de prima media en Colombia es insostenible a mediano plazo debido a los altos subsidios implícitos para las familias de altos ingresos y el menor número de jóvenes afiliados que contribuyen al patrimonio colectivo (Hipoteca Inversa en Colombia, Universidad Icesi, 2020).

Tabla 3.2. Comparativo de la Hipoteca Inversa entre México, Colombia y EE.UU.

Criterios	México	Colombia	EE.UU.
Población Absoluta	130 127 076	50 339 443	327 352 000
Edad de jubilación	60 a 64 años	62 años para varones 57 años para mujeres	62 años (hasta 67 años)
Población jubilada	12 062 800	2.380.423	52 474 525
Vigencia de la Ley Hipoteca Inversa	2017	2020	1989

Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Tabla 3.3: Hipoteca inversa en Otros países

México	Estados Unidos	Colombia	España
<ul style="list-style-type: none"> • Se implemento en el 2013. • Jalisco en setiembre del 2014 • Guanajuato en mayo del 2016. • Baja california en setiembre del 2016 • Mayor de 60 años. • El valor no será menor al 70% del valor del inmueble. • En México se derogó la herencia legítima, lo cual puede tener diversos matices, por un lado, desproteges a los 	<ul style="list-style-type: none"> • En Estados Unidos, existen 3 modalidades para el otorgamiento de la hipoteca inversa: • Hipotecas para uso único: Entrega un monto único que no es devuelto mientras el propietario viva en el inmueble. • Hipotecas con aseguramiento federal: respaldados por el Gobierno federal de Estados Unidos, quien garantiza que los bancos cumplan con los pagos programados según el 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementado el año 2020. • Considerada la hipoteca inversa como una renta vitalicia inmobiliaria • Renta vitalicia inmobiliaria • Renta temporal cierta con renta vitalicia inmobiliaria diferida. • El interesado paga el avalúo. • Los herederos tienen 6 meses para determinar si pagan la deuda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implemento en 2006. • No cuentan con seguro estatal. • Dirigido a adultos mayores de 65 años propietarios de una vivienda. • Se exige una tasación del inmueble realizada por una entidad autorizada y que la propiedad cuente con un seguro contra daños. • País con tradición de herencia, lo que dificulta la maduración del producto. • Según expertos, el producto está diseñado para personas de 80 años en promedio con una vivienda valorizada en

<p>herederos legítimos al no brindarles una seguridad de heredar, aunque, por otro lado, la propiedad le otorga a su titular la libertad de disponer de esta a su entera satisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los herederos tienen un mes para decidir si pagan la deuda o dejan que la entidad financiera ejecute la hipoteca. 	<p>contrato de hipoteca inversa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hipotecas privadas: No están sujetas a límites, sin embargo, suelen ser más caras. Ofrecidas por instituciones financieras privadas autorizadas. Las condiciones de financiamiento son más estrictas puesto que suelen exigir que el propietario no tenga deudas con terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto aún no es ofrecido por entidades financieras. 	<p>promedio 300,000 euros y con un tiempo estimado de 15 años.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

3.6 Hipoteca Inversa en el Perú

El 28 de marzo de 2018 se promulgó la Ley N° 30741 que regula la Hipoteca Inversa en el Perú, en la que se contemplan los alcances de la misma y que señala en el Artículo 3 los requisitos para acceder a la hipoteca inversa, sin embargo entre los aspectos de la ley, se le permite al deudor hacer pagos anticipados lo que le resta incentivos a las entidades financieras para implementar el producto en el mercado puesto que las aseguradoras y entidades financieras incurrirían en una serie de gastos sin tener certeza de una cantidad mínima de años de contrato. Sin embargo, existen posiciones de expertos en el tema que se ven a favor de implementar el producto y verificar si realmente el prepago es un problema, de lo contrario no se generarán experiencias positivas o negativas.

Un factor fundamental a tomar en consideración es el tema de la comunicación, tanto hacia las entidades financieras como hacia el público objetivo. Es importante que se transmita un mensaje claro, práctico y sobre todo transparente para el entendimiento del producto y los beneficios del mismo ya que las personas de la tercera edad no necesariamente se encuentran familiarizadas con el sistema financiero.

Adicionalmente el producto de hipoteca inversa hace más complejo el funcionamiento de la banca tradicional, la misma que al momento de ejecutar el pago a través de la venta del inmueble (en caso no haya pago efectivo por parte de los herederos), debe recurrir a terceros, ya que no comprende el corte de negocio bancario, por lo que la implementación requiere contemplar un procedimiento adicional o recurrir a figuras legales (fideicomisos, por ejemplo) que se encarguen de esta parte del negocio.

3.6.1 Ley y reglamento de Hipoteca inversa en el Perú

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó el reglamento de la Ley N.º 30741, Ley que regula la Hipoteca Inversa, detallando la operatividad, responsabilidades y derechos entre las partes en la constitución de un contrato de este tipo, lo que beneficiaría a las personas que son propietarias de una vivienda porque podrán usarla como garantía para acceder a un crédito. A diferencia del crédito

hipotecario, el pago del crédito obtenido a través de hipoteca inversa, es exigible cuando fallece el titular o titulares del inmueble puesto en garantía.

El reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N°202-2018-EF, y elaborado en coordinación con la Superintendencia de Banca y Seguros y las Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS), contiene procedimientos sobre: constitución, intervención de los beneficios y herederos, prepagos, reembolsos, tasaciones, ejecución, entre otros. (MEF, 2018) Ministerio de Economía y Finanzas.

Ley que regula la hipoteca inversa N° 30741

Artículo 1. Objeto de la Ley.

La presente ley tiene por objeto normar el uso de la hipoteca inversa, como un medio que permitirá que las personas complementen sus ingresos económicos, mediante el acceso a un crédito con garantía hipotecaria cuyo pago será exigible recién al fallecimiento del titular o titulares del crédito.

Artículo 2. Hipoteca inversa.

Por la hipoteca inversa, una entidad autorizada, comprendida en el artículo 5 de la presente ley, otorga un crédito a favor del titular o titulares del derecho de propiedad sobre un inmueble contra la afectación en garantía hipotecaria del referido inmueble, siendo el reembolso del crédito exigible y la garantía ejecutable al fallecimiento del referido titular o titulares.

El monto del crédito será determinado en función al valor del inmueble, la esperanza de vida del titular o titulares y la tasa de interés aplicable, entre otros. El desembolso del crédito por la entidad autorizada se efectuará en una sola armada o mediante abonos o disposiciones periódicas durante el plazo pactado en el respectivo contrato. Las partes podrán acordar la contratación de un seguro que permita al titular o titulares recibir una renta vitalicia luego de que se haya desembolsado íntegramente el crédito pactado, la misma que estará inafecta del impuesto a la renta. Las condiciones y características mínimas del referido contrato de seguro serán establecidas en el reglamento de la presente ley.

Artículo 3. Requisitos de la hipoteca inversa.

En adición a los requisitos generales, indicados anteriormente, la hipoteca inversa está sujeta también a los siguientes requisitos:

- a) Que el crédito se garantice con hipoteca constituida sobre un inmueble de propiedad del titular o titulares.
- b) Que el inmueble sea asegurado contra todo tipo de daño.
- c) Que la tasación del inmueble sea realizada por al menos dos entes especializados, uno de los cuales podría ser la misma entidad financiera autorizada a otorgar la hipoteca inversa.
- d) Que los intereses a pagar se calculen sobre las cantidades del crédito efectivamente recibidas o dispuestas por el titular o titulares.
- e) Que el titular o titulares del crédito esté(n) facultado(s) a pagar el crédito anticipadamente, parcial o totalmente, sin penalidad alguna.
- f) Que el titular o titulares habite(n) el inmueble afectado y que únicamente pueda(n) enajenarlo, arrendarlo, y/o constituir cargas y gravámenes con autorización expresa de la entidad autorizada acreedora.
- g) Que, al momento de ejecución o resolución del contrato, el titular o titulares no tengan obligaciones que de acuerdo a la legislación vigente tengan preferencia de cobro sobre la hipoteca.
- h) Que el cobro del crédito se ejecute única y exclusivamente contra el bien afectado en garantía hipotecaria.
- i) Que al fallecimiento del titular o titulares la entidad autorizada acreedora, con arreglo a las disposiciones y dentro del plazo que se establezca en el reglamento, ofrezca a la sucesión o a los legatarios, para que, facultativamente, cancelen el crédito y, consecuentemente, requieran que la entidad autorizada levante la hipoteca.
- j) Vencido el plazo referido en el literal anterior sin que se haya cancelado la deuda, la entidad autorizada acreedora se encontrará facultada para ejecutar la hipoteca y cobrar el crédito, conforme a lo previsto en la presente ley y su reglamento. De existir un saldo remanente luego de la ejecución del inmueble, este deberá ser entregado a los herederos o legatarios, de ser el caso.

Artículo 4. Beneficiarios.

El titular o titulares y la entidad autorizada podrán acordar que los primeros designen uno o más beneficiarios. En estos casos, a dichos beneficiarios corresponderán los abonos o las disposiciones periódicas del crédito a cargo de la entidad autorizada acreedora, cuando el fallecimiento del titular o titulares ocurra antes del desembolso total del mismo. Asimismo, el pago del crédito será exigible y la garantía ejecutable únicamente después del fallecimiento del último de los beneficiarios.

Artículo 5. Entidades autorizadas.

La hipoteca inversa podrá ser otorgada por las empresas de operaciones múltiples y las empresas de seguros, a que se refiere el artículo 16, literales A y D, de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, con arreglo a las disposiciones contenidas en dicha ley, en la presente ley y su reglamento, y en las regulaciones que emita la referida superintendencia. Asimismo, se encuentran autorizadas a realizar operaciones de hipoteca inversa las empresas administradoras hipotecarias, con arreglo a lo previsto en la ley de su creación, Ley 28971, en la presente ley y su reglamento, y en las regulaciones que emita la citada superintendencia.

Artículo 6. Vencimiento anticipado del contrato.

En caso de que el inmueble objeto de una operación de hipoteca inversa fuese enajenado antes de que el reembolso del crédito sea exigible, la entidad autorizada acreedora podrá declarar el vencimiento anticipado del contrato, exigir lo adeudado y ordenar la ejecución de la hipoteca, salvo que, a su satisfacción, se sustituya la garantía.

De igual modo, el arrendamiento, comodato, o la constitución de cargas o gravámenes sobre el inmueble objeto de una operación de hipoteca inversa, sin el previo consentimiento de la entidad autorizada acreedora, faculta a esta para declarar el vencimiento anticipado del contrato, exigir lo adeudado y ordenar la ejecución de la hipoteca.

Artículo 7. Resolución de la hipoteca inversa.

En el caso de que la entidad autorizada acreedora no cumpla con los desembolsos comprometidos por dos períodos sucesivos o tres en un lapso que comprenda doce períodos, el titular o titulares de la hipoteca inversa podrán invocar la resolución automática del contrato y requerir el pago de la penalidad que pudiere corresponder. El monto reembolsable del crédito, incluyendo sus intereses, será calculado a la fecha en que se produjo el hecho que dio lugar a la resolución del contrato. El reglamento fijará las condiciones para el reembolso del crédito, pero en ningún caso se podrá exigir el reembolso del íntegro del monto del crédito de manera inmediata. En el caso de que se constituya nueva hipoteca inversa sobre el inmueble, esta tendrá preferencia respecto de la anterior.

Artículo 8. Ejecución de la hipoteca inversa.

La ejecución de la hipoteca inversa se puede efectuar extrajudicialmente, con arreglo a las disposiciones que establezca el reglamento, sin perjuicio de que la entidad autorizada utilice la vía judicial, de considerarlo conveniente.

Artículo 9. Régimen de transparencia, suministro de información y asesoramiento.

Sin perjuicio de las disposiciones previstas en la Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros, en el Código de Protección y Defensa del Consumidor y en los reglamentos que de esta derivan, la hipoteca inversa está adicionalmente sujeta a las disposiciones sobre transparencia, suministro de información y asesoramiento al cliente que establezca el reglamento.

La transparencia implica, al menos, la publicidad de las características del producto, incluyendo los riesgos que este implica; el suministro de información comprende, al menos, la entrega de folletos, modelo de contrato y demás información que requiera el consumidor, incluyendo la absolución de consultas que formule.

El asesoramiento del cliente implica que previo al otorgamiento del crédito, el solicitante deberá acreditar que ha recibido asesoría de un profesional especializado,

registrado ante la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, el mismo que deberá ser ajeno a la entidad autorizada que sea parte en la operación. El asesoramiento tendrá en cuenta, entre otros, la edad y situación financiera del solicitante, así como los riesgos y consecuencias económicas de la operación.

3.6.2 Principales limitaciones de la actual legislación

Quintero (2016) sostiene que profesionales ligados al ámbito financiero y legal argumentan que la implementación de la Hipoteca Inversa es una forma o camino para que el Estado no asuma la responsabilidad de mejorar las condiciones, cobertura y beneficios de los adultos mayores, además, pone en riesgo el patrimonio de las familias porque una vez culminado el contrato el bien formará parte del acreedor bancario (p.246) (Torres, 2017). Por ello, debemos considerar los riesgos que ello implica. Uno de los riesgos de este producto, se da cuando habiéndose constituido la hipoteca inversa sobre un préstamo, y transcurrido el tiempo hasta que la deuda sea exigible, resulta que en ese momento el valor de la deuda es mayor al valor del inmueble porque la proyección de los precios del inmueble no fue el esperado; por lo que existe un riesgo en el caso que el valor del inmueble no alcance para cubrir la deuda.

Al respecto Jiménez Clar (2009) explica que: *“Un elemento que afecta el atractivo de la operación concierne a los gastos de conservación del valor del inmueble, lo que está directamente relacionado a su conservación física respecto de su uso, el paso de los años, así como a su protección, respecto de amenazas que podrían deteriorar o incluso eliminar dicho valor: terremotos, incendios, etc. De ahí que contractualmente se requiere establecer obligaciones de mantenimiento y conservación, así como la contratación de un seguro de protección del inmueble contra todo riesgo, todo lo cual, naturalmente, puede desmotivar el uso de este instrumento (considerando los costos involucrados), máxime si quien lo habita (el solicitante de la operación) puede sentir que el inmueble ha dejado de ser suyo, dado que el destino natural de este es pasar a propiedad de un tercero”*. (p.106).

Otro riesgo que se da es por la tasa de interés, cuando el préstamo tiene una tasa de interés variable que se puede incrementar, elevando la deuda del préstamo a un

monto mayor al valor del inmueble al momento de la ejecución. En línea a ello, Jiménez Clar (2009), es antes citado, señala que el factor que puede afectar el uso de este instrumento, es el monto efectivo de recursos que recibirá el titular del inmueble. La aplicación de los criterios de evaluación en una operación de hipoteca inversa (longevidad del prestatario, tasa de interés que se cobra por el préstamo y el valor de la propiedad) determina, usualmente, que el monto a recibir por el titular del inmueble se ubica entre el 25% y 30% del valor actual de este, lo que naturalmente genera una sensación de pérdida de valor y, probablemente no juegue como incentivo para el uso del instrumento (p.106).

Dado estos riesgos que se dan en este tipo de productos, también es cierto que en la mayoría de préstamos que se han dado, ha habido un bajo porcentaje de pérdidas por estos riesgos; no obstante, ya que existen mecanismos que salvaguardan y/o mitigan los mismos. Dentro de los inconvenientes cabe señalar los siguientes:

- a) Los herederos pueden tener una perspectiva desfavorable del producto ya que supone que sus padres consuman parte del valor patrimonial de la vivienda.
- b) La complejidad del producto hace en algunos casos difícil explicar a las personas mayores las implicaciones del producto.
- c) Los ingresos fiscales estatales podrían reducirse si un número elevado de personas mayores opta por las hipotecas inversas en lugar de vender sus viviendas.
- d) Las hipotecas inversas reducen en general la riqueza neta de los hogares y por tanto aumentan el riesgo de que, ante situaciones de problemas médicos complejos, se disminuya la capacidad de reacción financiera de la familia.

En la actualidad ninguna entidad financiera en el Perú ofrece este tipo de crédito que resulta muy atractiva para los clientes pero no para los bancos, una de las razones sería que los clientes pueden prepagar la deuda, siendo nada rentable para las entidades bancarias, adicionalmente, no hay un límite de edad lo cual perjudica ya que este crédito está dirigido a adultos mayores de esta manera podrían acceder a una renta vitalicia; sin embargo, una persona con una propiedad podría cubrir con los requisitos para esta modalidad de hipoteca.

3.6.3 Flujo de rentabilidad de actores

Enfocaremos este punto en relación con los 3 actores más importante dentro del ámbito de la hipoteca inversa: Bancos, Clientes y Estado.

- Para los bancos: La rentabilidad de todos los productos que ofrece una entidad financiera se asocian principalmente al riesgo que asumen. Para identificar la rentabilidad promedio que podría tener un banco local al ofrecer la hipoteca Inversa, tomaremos como referencia las tasas de los créditos hipotecarios y segmentaremos las viviendas según nivel socioeconómico (A, B y C principalmente).

Las tasas de interés aplicadas a los créditos hipotecarios son las más bajas del sistema financiero considerando el nivel de riesgo que presume y tomando en cuenta la garantía hipotecaria. En principio las tasas del mercado local fluctúan entre 5% y 11% dependiendo del segmento.

Ahora, es importante mencionar que dichas tasas incorporan 3 elementos básicamente: costo de fondeo, riesgo país y rentabilidad, sin embargo, los expertos consideran que al ser la hipoteca inversa un producto con mayor riesgo, las tasas para este producto deben calcularse teniendo como base la tasa de los créditos hipotecarios, es decir: a la tasa de crédito hipotecario debe sumarse la rentabilidad esperada (prima de riesgo adicional).

Asimismo, se conoce que la rentabilidad esperada promedio de una entidad financiera es de 30%, por lo que,

al aplicar las tasas por cada uno de los segmentos, la rentabilidad esperada para la hipoteca inversa sería la siguiente:

Segmento	Tasa Crédito Hipotecario	Rentabilidad esperada adicional (Prima de Riesgo adicional)	Tasa esperada para Hipoteca Inversa (*)
Segmento A	5%	30%	6.5%
Segmento B	8%	30%	10.4%
Segmento C	11%	30%	14.3%

El ejercicio de cálculo detallado para las tasas de Hipoteca inversa asume que la rentabilidad mínima esperada para los bancos es no menor a 30%. Asimismo, por recomendación de los expertos, dichas tasas deben ser fijas durante los dos primeros años y variable a partir del tercero con la finalidad de realizar ajustes considerando los ratios de mora que presente el producto durante sus primeros años, lo que es conocido en la banca como Rentabilidad ajustada al Riesgo.

Según el comportamiento crediticio las tasas de la Hipoteca Inversa pueden bajar, sin embargo, esta tasa siempre debería ser intermedia entre la tasa del crédito hipotecario y una tasa de crédito de consumo.

Con respecto al importe a entregar, los expertos consideran que debería estar en línea con el Valor de realización de la vivienda al momento de la tasación.

- Para los clientes Potenciales:

El beneficio que obtienen los clientes potenciales es principalmente es acceso a un crédito más barato que el que obtendrían a través de un crédito de consumo o un crédito de consumo con garantía hipotecaria cuyas tasas de interés se encuentran entre 18% y 20% en el mercado local.

La hipoteca inversa representa para ellos el costo de oportunidad de usar tarjetas de crédito o créditos de consumo para financiar necesidades de corto o largo plazo.

Con relación a la valorización de la vivienda en el tiempo, en el caso de ganar valor, esto generaría un incentivo para: a) recuperar el inmueble con la finalidad de heredar a los hijos o b) venderlo y generar una ganancia por la diferencia entre el Valor comercial del inmueble y la deuda a la fecha de liquidación.

Asimismo, es importante mencionar que los clientes generan otro tipo de incentivos de tipo cualitativo dependiendo del uso que le den al dinero obtenido como consecuencia de la hipoteca inversa (por ejemplo, invertir en algún negocio que les genere mayores beneficios económicos).

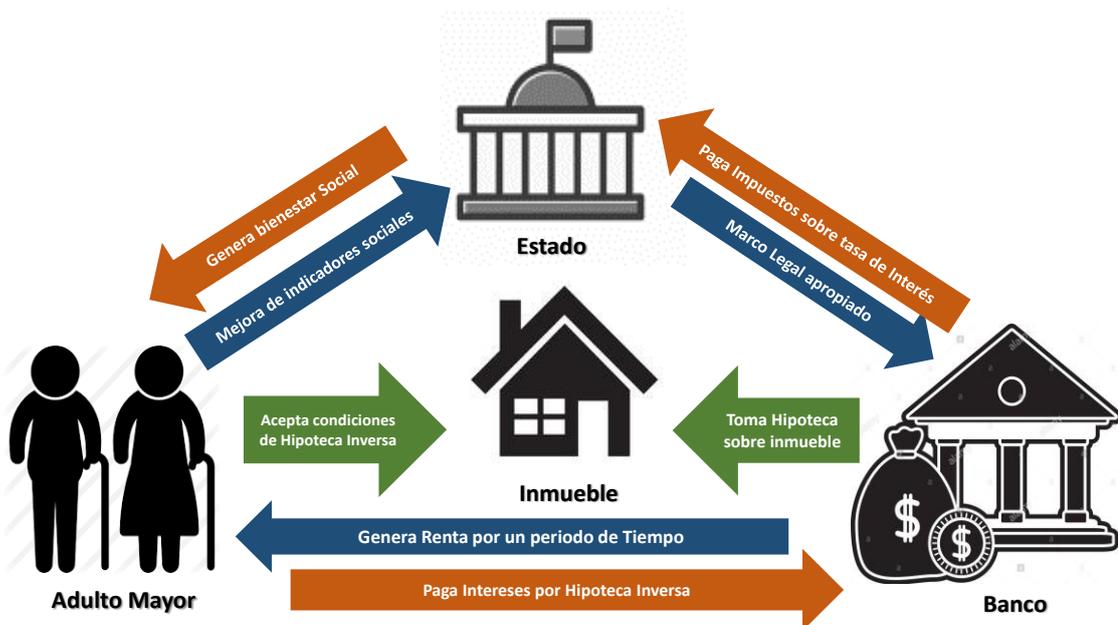
- Para el Estado:

Consideramos que el Estado genera beneficios tanto económicos como cualitativos. Si bien es cierto, las instituciones financieras pagan impuestos sobre las tasas de interés que generan por sus operaciones, siendo la tasa de la

hipoteca inversa menor a la de un crédito de consumo, pagará menores impuestos, sin embargo, el Estado no dejará de ganar.

Por otro lado, con el mayor acceso a la hipoteca inversa, existirán personas que dependan menos del Estado o de programas sociales mejorando el bienestar; contribuyendo a la generación de valor de las empresas privadas, mejora su reputación y con ello los indicadores sociales (rentabilidad cualitativa), libera la presión por parte de este segmento población dependiente del sistema pensionario obteniendo financiamiento de terceros para cubrir necesidades insatisfechas.

Figura 3.5. Flujo de Rentabilidades para los principales actores



Fuente: Elaborado por el equipo de Tesis.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante recordar que, para llegar a esta instancia de la investigación, se dieron importantes pasos previos como la selección del tema a investigar, definición y planteamiento del problema de investigación, la construcción del marco teórico, la revisión de otros trabajos de investigación donde estén involucradas las variables que hemos seleccionado, recogiendo experiencias que orientaran cómo abordar la investigación. La metodología seleccionada permitirá aplicar, con rigurosidad, el método científico, esto garantiza que las conclusiones obtenidas surjan de los datos recogidos en el camino, es decir, que tengan objetividad.

4.1. Diseño Metodológico

4.1.1. Alcance: Descriptivo

Las bases que permiten seleccionar el alcance de la investigación son el nivel de información – conocimiento actual del tema; y, la perspectiva, representación o sentido de que los investigadores le darán a tema. Relacionándolo con nuestra temática, Factores Críticos de Éxito e Hipoteca Inversa, son variables cuya información y definición aparece desde la década de 60', de FCE podemos encontrar mayor cantidad de fuentes de información primaria y secundaria (libros, tesis y artículos científicos) contextualizados a nuestra realidad, mientras que, de Hipoteca Inversa, la información obtenida es, en gran medida, de fuentes primarias y secundarias extranjeras.

Una investigación con alcance descriptivo se enfoca en describir el desarrollo, dinámica y manifestación de determinadas situaciones, eventos, sucesos, etc. Por medio de estudios descriptivos se pueden explicar las propiedades y características de individuos, grupos, comunidades, elementos u objetos, entre otros, por lo tanto, se mide y recoge información sobre las variables de investigación. El valor de los estudios descriptivos consiste en evidenciar, de forma precisa, las dimensiones o ángulos de un fenómeno, suceso, persona, grupo, etc. Busca definir lo que se puede y debe medir y, establecer, de quienes se deberá recolectar datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El alcance descriptivo de una investigación se fundamenta en el hecho de que los investigadores describen hechos, personas, grupos, instituciones, entre otros, resaltando sus principales características, mas no se centra en las explicaciones o causas de las mismas (Bernal, 2010).

Los estudios descriptivos se enfocan en la descripción de propiedades y características de personas, grupos, instituciones, hechos, situaciones, u otro fenómeno existente y que se pueda analizar. Este alcance busca realizar mediciones para explicar lo que ocurre en un momento específico e interpretar dicha información, que es un rasgo distintivo de lo investigado, además, el lector obtendrá información contextualizada del tema (Cortez & Iglesias, 2004) (Cabezas, Andrade y Torres, 2018).

4.1.2. Enfoque: Cualitativo

Un enfoque de investigación es la naturaleza del estudio a realizar y todo el proceso de investigación que se seguirá, iniciando con la selección del tema de investigación hasta la interpretación de datos. También, depende de las metas de estudio de los investigadores y en este caso será cualitativo.

El enfoque cualitativo es una forma de recojo de información que les permite a los investigadores conocer, con mayor profundidad y detenimiento, las características de los contenidos a investigar, así como de los actores involucrados. La forma en que se inicia el proceso es mediante el planteamiento de preguntas, no necesariamente específicas, pero que, en el transcurso del proceso, se irán perfeccionando y profundizando más en lo que se desea conocer, de allí que un enfoque cualitativo es flexible, porque se adapta en función al avance de la investigación. Un enfoque cualitativo es inductivo pues posibilita conocer a las personas y los efectos que los investigadores pueden tener en ellas (Taylor y Bogdan, 1984).

El Enfoque cualitativo, utiliza el recojo de información sin parámetros numéricos para perfeccionar o mejorar el estilo de una interrogante de investigación durante el proceso de interpretación de datos (Cabezas, Andrade y Torres, 2018).

Dentro del enfoque cualitativo, el mejor instrumento que existe es el propio investigador, porque depende de sus habilidades, conocimientos, capacidades y actitudes para compenetrarse con el entorno y el público a investigar, mientras haya más involucramiento, sin perder la objetividad de su trabajo, la información obtenida, análisis e interpretación de los datos permitirá conocer mejor la naturaleza del trabajo (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

En los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. En primer término, en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de los datos (Williams, Unrau y Grinnell, 2005).

Los orígenes de este enfoque surgen desde la aplicación de la observación y la interpretación de los acontecimientos ocurridos en el entorno, comportamiento que es propio del ser humano y que tendría relación con la especulación filosófica, partiendo que todo a nuestro alrededor despierta la curiosidad por conocer las causas de su forma, desenvolvimiento, transformaciones, etc. (Sánchez, 2018).

Para Álvarez-Gayou (2003) el conocer diversas realidades, gracias al análisis de las perspectivas de los investigados, comprender la información obtenida de ellos, así como la información revisada, genera una descripción prolija de lo que ocurre en el escenario establecido.

4.1.3. Método: Investigación - Acción

Cuando investigamos, obtenemos información de múltiples fuentes, pero este conjunto de conceptos, teorías, ideas, etc. debe ser ordenado, para que tenga sentido y sea de fácil comprensión, ese orden se conoce como método. El método orienta al investigador y le facilita el camino para llegar el objetivo propuesto.

Grawitz (1984), indica que es el conjunto de procesos que se ponen en marcha para alcanzar los objetivos propuestos, estos procesos forman parte de toda investigación organizada, por ellos que también se le denomina como un plan de trabajo (López y Deslauriers, 2011).

Diseño Investigación – Acción: Este diseño cualitativo busca identificar problemáticas que existen en un determinado ambiente, luego de ello, por medio de la revisión de teorías y diversas experiencias existentes provee de información que pueda ser aplicada o propuesta como alternativas de solución (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para Sandín (2003) este diseño se enfoca en cambiar o transformar la realidad, a través de la participación de los actores involucrados, de ellos recoge las necesidades existentes, identifica su intención de participar en los cambios propuestos, los procesos de mejora, las actividades a modificarse e implementar los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por su parte, Stringer (1999) este diseño es:

- a) Democrática, porque permite participar a los actores involucrados que conocen la problemática.
- b) Equitativa, porque todas las opiniones, puntos de vista y/o propuestas de los actores se valora de igual forma.
- c) Liberadora, porque es una forma de hacer frente a problemáticas sociales.
- d) Detonadora, porque busca mejorar la calidad de vida de los actores involucrados.

También establece que este diseño pasa por 3 momentos: (1) Observación, es decir, la identificación del problema y recojo de datos clave; (2) Pensamiento (análisis e interpretación de la información obtenida, y (3) Actuación, que se entiende por las alternativas o propuestas de solución. Estos momentos se repiten hasta solucionar el problema existente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para Bernal (2010) la investigación acción permite que los actores involucrados participen con los investigadores en el proyecto de investigación conformando un equipo de trabajo: las personas (grupo social) y su entorno, donde se investiga la problemática que quiere modificarse; y los investigadores (expertos) quienes proponen alternativas de solución o el camino para lograr el cambio.

4.1.4. Modelo de Investigación

El modelo de investigación elaborado para el presente trabajo, ha sido integrando las dimensiones, o categorías de ambas variables de investigación. Es decir, de la variable Factores Críticos de Éxito, cuya fundamentación teórica está en los aportes de Bullen y Rockart (1981), quienes proponen la subdivisión en: Factores Internos y Externos, y también en: Factores de Monitoreo y Adaptación. Para efectos de la presente investigación, se ha escogido la clasificación en Internos y Externos.

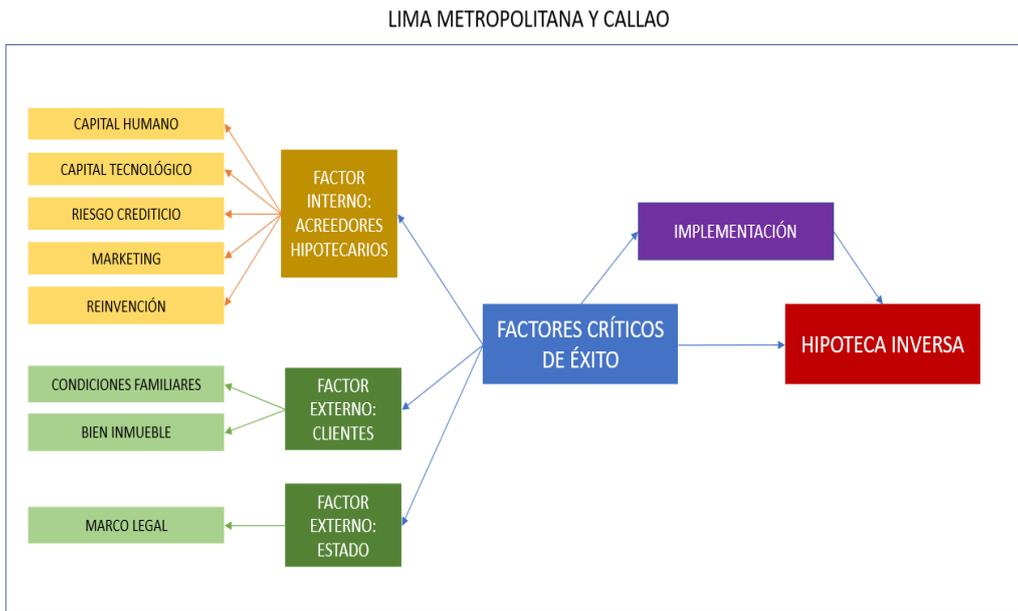
Sobre la variable Hipoteca Inversa, recogemos los aportes de Orts (2012), quien propone la categoría Actores Involucrados (Acreedores Financieros y Cliente) y el Bien Inmueble y las características que lo componen, como la tasación, condición de la propiedad.

A partir de los contenidos obtenidos se integró las categorías de cada variable, entendiendo que los factores internos están conformados por los acreedores financieros, porque son dichas entidades quienes tienen la facultad para brindar, es decir, dichas entidades tendrán que implementar y adaptar sus productos y mecanismos para ofrecer el producto al mercado.

Por otro lado, los factores externos están conformados por la **Condición del Titular** o **Cliente**, y dentro de él, se consideró al inmueble, ya que el inmueble no podría estar separado del titular, por último, se consideró los Aspectos Normativos o Estado, es decir, lo relacionado con el Marco Legal que deriva del Estado, para ser más específico, la ley N° 30741.

Luego, se revisaron diversas investigaciones sobre ambas variables obteniendo valiosa información acerca de los componentes o subcategorías que integran a las categorías: Acreedores Hipotecarios, Clientes y Estado (ver figura N°3).

Figura N° 4 – Modelo de Investigación



4.1.5. Técnica: Entrevista

La técnica es un conjunto de operaciones limitadas, orientadas a elementos prácticos, concretos, adaptados a un fin definido, mientras que el método es una concepción intelectual que coordina un conjunto de operaciones en general, incluidas diversas técnicas (Grawitz, 1984).

Entrevista: Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) es una reunión donde los participantes: Entrevistador y Entrevistado/s interactúan y se obtiene información relevante sobre el tema a profundizar. La entrevista puede ser de 3 tipos; Estructurada (donde el entrevistador se ciñe al guion de preguntas elaboradas con anterioridad); semi estructurada (donde el entrevistado toma una guía de temas y preguntas para hacerlas, pero tiene la libertad de introducir nuevas preguntas si se requiere, a partir de las respuestas del entrevistado) y no estructuradas (donde el entrevistador elabora una guía de tema y subtemas a tratar, pero no existen preguntas puntuales). Complementa Janesick (2000), indicando que la entrevista facilita la comunicación y elaboración de contenidos sobre un tema.

La entrevista permite recolectar información por medio de una comunicación frontal y directa entre el investigador y el entrevistado, a quien se le plantean preguntas que surgen del análisis de las variables y dimensiones que la investigación contempla (Buendía, Colás y Hernández, 2001) (Bernal, 2010).

4.1.6. Instrumento

Listado de preguntas:

Se ha elaborado un cuestionario para ser presentado y aplicado a los diversos actores involucrados en la hipoteca inversa. Siendo una entrevista de carácter abierto, las preguntas siguientes son un marco inicial, ya que las entrevistas tomarían un carácter de conversatorio una vez se inicien las mismas.

4.1.7. Muestreo, Población y Muestra

Muestreo:

Para las investigaciones con enfoque cualitativo, como ya se ha mencionado anteriormente, no puede tomarse con rigurosidad los criterios de selección porque a mayor tiempo de interacción con las personas, la perspectiva del objeto de estudio va fortaleciéndose y requiere de adaptaciones.

Es un procedimiento que agiliza el trabajo de investigación porque economiza el tiempo, recursos económicos y optimiza los esfuerzos. Si se escoge el método de muestreo más propicio se tendrá una muestra representativa para realizar el estudio previsto (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

Para Mertens (2010) en los enfoques cualitativos el muestro se inicia con la selección de los ambientes a elegir para contactar con la población, luego identificar los grupos que se forman producto sus afinidades y, finalmente, a las personas idóneas según el análisis realizado.

Según Arias (2006), dentro del muestreo no probabilístico existe un tipo llamado Muestro Intencional u Opinático, y su nombre se debe a que son los propios investigadores que eligen a las personas a quienes entrevistarán, basándose en sus conocimientos, experiencias y/o propuestas sobre el tema en cuestión.

Para el muestreo de una investigación cualitativa es importante tener alcance a situaciones reales dentro del escenario elegido, entonces, en lugar de escoger criterios como la validez, conviene más el utilizar el término autenticidad, lo que significa que los entrevistados tengan la confianza de responder con libertad y naturalidad a las preguntas propuestas (Álvarez-Gayou, 2003).

El muestreo por conveniencia, posibilita elegir aquellos casos con más facilidad de interacción y acceso para los investigadores, pero los seleccionados deben aceptar formar parte de la investigación (Bernal, 2010).

Población:

Es el conjunto de los casos que coinciden con especificaciones establecidas por los investigadores. Se llega a la muestra luego de definir la unidad de análisis, la misma que puede estar conformada por personas, instituciones, comunidades, productos elaborados, eventos o circunstancias, entre otros (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Según la investigación que deseamos realizar y los objetivos que queremos alcanzar, se conocerán las características de la población, además, una investigación no es mejor o más seria si se trabaja con una población numerosa, mientras se conozca los límites de la población y que guarden relación con el planteamiento del problema (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

La población es el conjunto de componentes referidos en la investigación, se les conoce como todas las unidades de muestreo (Fracica, 1988) (Bernal 2010). Para Jany (1994), se refiere al total de componentes o personas que comparten características en común y de quienes se desea obtener información (Bernal, 2010).

De acuerdo con la investigación a realizar, la implementación de la hipoteca inversa se realizará en entidades establecidas por ley. A continuación, los datos referidos a dichas entidades:

Tabla 4.1. Entidades financieras en Lima y Callao

Tipo de entidad		Cantidad
Entidades Financieras (BCRP)	Empresas Bancarias	16
	Entidades Financieras Estatales	4
	Empresas Financieras	9
	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)	9
	Cajas Municipales de Crédito y Popular (CMCP)	1
	Edpymes	9
	Bancos de Inversión	1
Empresas Supervisadas (SBS)	Empresas de seguros	20
TOTAL		69

Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

También, la HI se enfoca en la población objetivo de esta ley, y aunque la norma no especifica rango de edades, por la experiencia de otros países con la implementación de este producto, se toma como referencia a la población adulta mayor o pensionista, por ello se expone lo siguiente:

Tabla 4.2. Población adulta mayor en Lima y Callao

Criterios	Lima	Callao
Población total	10 135 009	1 046 953
Población adulta mayor	878 483	86 954
Población afiliada a un sistema de pensiones	39,6%	44,2%

Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Luego de lo descrito, al ser la Hipoteca Inversa, un producto que aún no se ofrece en el mercado peruano y que, por ello, no hay difusión del mismo, el equipo de investigadores ha tomado la decisión de consultar con agentes involucrados con el tema,

así tenemos: agentes financieros, agentes inmobiliarios, clientes potenciales, abogados expertos en derecho de sucesión y familia, y agentes municipales.

Muestra:

Por tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población.

Muestra de expertos: existen estudios que requieren la opinión o perspectiva de expertos en la temática a desarrollar. Este tipo de muestra suele utilizar en investigaciones de enfoque cualitativo y de alcance exploratorio. Para nuestra investigación resulta óptima el tipo de muestra porque la hipoteca inversa es un producto que, pese a tener una ley que lo respalda, su ejecución aún no es concretada, ya sea por desconocimiento del público objetivo o por la implementación que ello requeriría en las entidades autorizadas para ofrecer este producto, entonces no puede recurrirse a personas o instituciones que lo hayan solicitado – aceptado el mismo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En esta investigación se ha decidido recurrir a expertos en temas financieros, crediticios, asesores externos de entidades bancarias, abogados especialistas en familia, clientes potenciales y docentes catedráticos quienes, basados en su conocimiento, experiencia y realidades, podrán mejorar el panorama de la HI y su aplicabilidad en el Perú.

4.1.8. Método de Análisis

4.1.8.1. Análisis Descriptivo

En las investigaciones cualitativas, se toma en cuenta aspectos puntuales como: análisis de la temática descrita por los actores involucrados, las actitudes expresadas en su descripción, el tipo de motivaciones que los dirigen, los procesos que describen y el orden o importancia de la información que mencionan.

Day (1994) menciona los pasos para el análisis de datos:

a) **Descripción:** Consiste en plasmar por escrito las características de una persona, objeto o suceso significativo. La descripción debe incluir información sobre los contextos, las intenciones y la evolución o proceso:

- *Contextos:* es importante conocer las características del entorno (a nivel familiar, social, económico, cultural, y demás) donde ocurren los hechos o, donde viven los actores involucrados, así como la situación global de entonces, con ello comprenderemos los comportamientos o situaciones manifiestas.
- *Intenciones:* Para una investigación cualitativa resulta importante conocer el punto de vista o perspectiva de los actores involucrados en relación con el suceso, personas, instituciones, etc. que se quiera describir. Con ello se puede conocer cómo los actores explican, justifican y entienden sus acciones o la ocurrencia de acontecimientos.
- *Procesos:* Los acontecimientos, instituciones, personas pueden cambiar y evolucionar con el tiempo. En este punto, se describe las acciones, procesos y condiciones que generan cambios. Dichos cambios pueden producirse de forma periódica, de forma furtiva (inmediata) o producto de la interacción de diversos factores. Finalmente, para comprender un proceso se debe considerar las cuestiones contextuales y los elementos existentes.

b) **Clasificación:** Los datos obtenidos al realizar la investigación resultan la base para analizar los sucesos, personas, instituciones, etc. pero no imponen una forma de análisis. La clasificación hace posible saber qué analizamos, además de establecer comparaciones entre las informaciones obtenidas. La clasificación permite conceptualizar y ello hace posible interpretar, así como explicar los acontecimientos estudiados. También, la clasificación permite establecer categorías o crearlas, hacia niveles inferiores y/o superiores, con la finalidad de establecer comparaciones. Para clasificar tenemos que observar el proceso de:

- *Descomposición:* dividir la información obtenida en categorías más específicas.

- Asignación de los datos a las categorías: cada categoría deberá contener información puntual y relacionada con la misma.
- Discriminación entre los criterios de colocación: reconocer si cada categoría tiene la información que le corresponde.
- Subdivisión de categorías: proponer subniveles más específicos de información-
- Definición de fronteras entre categorías: identificar lo que debe abarcar cada categoría para evitar la réplica de datos.
- Producción: proponer niveles más bajos o altos de categorías.

En otras palabras, al clasificar se realizan 2 acciones:

- Descomponer los datos en fragmentos.
- Asignar los fragmentos que son agrupados a categorías o clases.

Mientras se realice una buena clasificación de los contenidos, será más factible separar la información en categorías. La clasificación también responde a los objetivos de cada investigación. Los conceptos descritos permiten que la información se plasme en gráficos, con ello se construye un sistema de clasificación apropiado.

- c) **Conexiones:** Luego de Describir y Clasificar la información obtenida, ésta debe ser conectada o relacionada, es decir, cómo se vinculan los contenidos categorizados.

4.1.8.2. Atlas.ti

El programa Atlas.ti es una herramienta que permite a los investigadores interpretar los datos textuales. Establece 3 niveles de procedimientos: (1) Textual: referido a la elaboración de datos, categorías, según los contenidos; (2) Conceptual: son procesos abstractos porque permite establecer relaciones entre los contenidos; y (3) Organizacional: permite preparar materiales, adaptar los datos obtenidos o proponer nuevas codificaciones.

Al finalizar las entrevistas, los contenidos serán transcritos y se contrastarán las respuestas de los entrevistados con las experiencias obtenidas de otras investigaciones, con ello se podrá comprobar si existen semejanzas o diferencias entre ambos contenidos: experiencias anteriores e información obtenida.

4.1.8.3. Aplicación de Atlas.ti

El programa Atlas.ti se utiliza para el análisis de trabajos cualitativos y permite correlacionar los aportes, ideas, opiniones obtenidas de entrevistas realizadas a diversos actores.

El proceso consiste en que, luego de elaborar un guion de entrevista y aplicarlo a la población seleccionada, las respuestas se digitalizan en un archivo (Word, Excel y hasta en audios) y todos los documentos son subidos al programa, para ello, existe la opción de separar los archivos “Grupos de Documentos” en caso las entrevistas se hayan realizado a grupos diversos, como es nuestro caso.

Una vez subidos los archivos, se da lectura analítica de cada una de las respuestas de los grupos de interés y se remarca o resaltan las ideas coincidentes, así como las ideas sobresalientes, estas son agrupadas en “códigos”. Los códigos son renombrados por los investigadores, describiéndolos en palabras sencillas y concretas.

Finalmente, luego de cada creación de códigos, se genera una red, esto consiste en que la plataforma enlaza los códigos, en un diagrama, con el nombre del grupo en el que fueron creados y los códigos se entrelazan con dicho nombre.

A partir de ello, podemos establecer relaciones entre los códigos y el grupo de documentos según lo que se ha revisado en cada entrevista y así complementamos o fortalecemos la relación de contenidos que el programa elaboró.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados por Grupo

A continuación podemos visualizar una tabla con la relación de los expertos de cada sector y el resumen de las opiniones presentadas para esta investigación.

Nombre	Edad	Ocupación	Experiencia Previa	Ocupación Actual	Opinión Del Experto
Héctor Alonso Bueno Lujan	49	Administrador de Empresas MBA Incae	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Riesgos – BBVA (6 años) - Gerente de Riesgos COFIDE (4 años) 	<ul style="list-style-type: none"> - Director y Asesor de empresas privadas - Profesor en materia de riesgos de las universidades: UNMSM, UPC; Universidad de Lima - Profesor de Diplomados en ESAN, UPC, UTP. 	El rol de estado en la implementación del producto y del marco regulatorio es fundamental para que los bancos accedan a otorgar este tipo de financiamientos que podrían conllevar a la mejora de la calidad de vida de los adultos mayores.
Mario Eduardo Linares Valdivia	40	Abogado MBA Universidad Rey Juan Carlos	<ul style="list-style-type: none"> - Abogado Inmobiliario y de Contratos Banco Financiero (4 años) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Proyectos Inmobiliarios en Mi Banco (4 años) 	Los valores de las propiedades en la actualidad han presentado incrementos como consecuencia de los ajustes de mercado, sin embargo, los bancos siempre han sido cautelosos en no especular con los

					valores de estos a fin de evitar las conocidas burbujas inmobiliarias. En el Perú existe mucho espacio para la creación de productos como la hipoteca inversa que genera valor para la población adulta mayor que actualmente se encuentra desatendida por el sistema pensionario.
Manuel Piñán Leyva	42	Economista MBA PAD Piura	- Responsable de Producto Hipotecario BBVA (7 años)	- Gerente de Negocio Inmobiliario BBVA (4 años)	Existe un arraigo cultural de la sociedad peruana a otorgarle un valor emocional a la vivienda y considerar que los bancos quieren sobreponer sus intereses a los de ellos, por otro lado, el riesgo reputacional que existe implícito por los vacíos legales que presenta en la actualidad la ley de Hipoteca inversa.
Harvey Stephen Arica Bezzolo	41	Ingeniero Economista MBA PAD Piura	- Gerente de Planificación, Análisis e Información de Gestión –	- Gerente de Captaciones, Seguros y Canales de Terceros	La hipoteca inversa es un producto de relevancia no solo social sino para las instituciones

			Finanzas en BBVA (2 años)	Banco Azteca (4 años)	financieras que a largo plazo puede generar rentabilidades en una cartera con un nivel de mora bajo considerando el perfil de clientes y el respaldo del activo. Sin embargo es importante considerar que la realización de los inmuebles ejecutados en el Perú conlleva procesos largos que podrían desalentar a la inversión en dicho producto.
Luis Eduardo Aliaga Blanco	36	Abogado PUCP	<ul style="list-style-type: none"> - Abogado Senior del área inmobiliaria del Estudio Lazo & De Romaña (octubre 2016 – Nov. 2019) - Abogado Asociado del área inmobiliaria del Estudio Miranda & Amado (Julio 2011 – Setiembre 2015) 	- Socio y encargado del área inmobiliaria del estudio Li& Pazos Abogados (noviembre 2019 – actualidad)	La hipoteca inversa ha sido adaptada a la idiosincrasia peruana. Cualquier persona puede disponer de su patrimonio, los bienes no perteneces a los herederos hasta que preexistan al momento de la muerte de los padres. La hipoteca inversa permitiría dinamizar la economía. Existe mucha desconfianza, eso genera temor. Un gran riesgo es la variación comercial

			<ul style="list-style-type: none"> - Asistente legal del área de saneamiento de tierras del Estudio Muñiz y del Proyecto Kuntur Servidumbre (febrero 2008 – mayo 2010) - Asistente legal del Registro de Propiedad Inmueble de la SUNARP (abril 2008 – enero 2010) 		<p>del valor del inmueble. La informalidad afecta que se pueda aplicar. La ley no puede regular todo, sino un marco general. Deja el estribado para que los contratos regulen las demás especificaciones.</p>
Jose Miguel Calderon Luarte	32	Abogado Universidad Federico Villareal	<ul style="list-style-type: none"> - Osiptel (2017 al 2018) en la Gerencia de Supervisión y Fiscalización 	Feb 18 a la fecha - Abogado de Solución de Controversias en Cálidda	<p>La hipoteca inversa se viene dando en varios países hace muchos años. El dueño de la propiedad tiene uso – disfrute y disposición de la misma. Al usar una herramienta legal, no hay vulneración alguna. Los adultos mayores tendrán liquidez y podrán vivir en la casa que han tenido por muchos años. Quien constituya la hipoteca inversa debería tener en cuenta el valor comercial. Se debe</p>

					realizar una reforma de pensiones, para mejorar la condición de vida de los adultos mayores.
Miguel Torres	45	Abogado Universidad Inca Garcilaso de la Vega	<ul style="list-style-type: none"> - OSCE - SUNAT - Asesor legal de Productos Universal Extragel SAC - Ymsa contratistas generales 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionario de Contraloría destacado en el sector agricultura y director y GG del estudio Valemack asesores consultores 	La hipoteca inversa es posible ya que los propietarios pueden administrar o disponer del bien. Aprovechan la hipoteca inversa para generar recursos adicionales y mejorar el nivel de vida. La ley presenta un vacío legal en el extremo que la ley no limita el uso de la hipoteca inversa a personas de edad específica o grados de dependencia. Por lo cual no habría mucho sentido para que se acojan personas jóvenes a la misma.
Manuel Ernesto Núñez Farfán	34	Abogado PUCP	<ul style="list-style-type: none"> - Navarro-Sologuren, Paredes, Gray Abogados : Contratos inmobiliarios y de construcción, arbitrajes de construcción 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en derecho inmobiliario y laboral 	El tema sucesorio es un tema con el cual tener mucho cuidado. Se debe tener en cuenta que no haya objeción por la persona que aplica a la hipoteca inversa y recae en la entidad financiera analizar si

					existe algún tipo de vulnerabilidad. La hipoteca inversa tiene como ventaja que los propietarios sigan disfrutando del bien, la propiedad sigue a su disposición. Los propietarios hacen uso de su derecho de propiedad para administrar o disponer del bien.
Lourdes Eugenia Gonzales Espinoza.	54	Agente Inmobiliario UTP	- Notaria Jorge Velarde Asistente del área de legalizaciones, cartas, cobranzas y caja. (15 años)	- Agente inmobiliario independiente inscrito en Ministerio de Vivienda (PN-4707) Especialista en compra y venta de inmuebles. (2012 a la actualidad).	La hipoteca inversa sería un buen apoyo para las personas de 65 años a más, que se encuentren solas, sin un ingreso, que no dependan de algún heredero puesto que las desventajas serían para los estos, ya que se verían afectados quedándose sin la propiedad en calidad de herencia.
Guadalupe Marisol Lamas Chumacero.	42	Agente Inmobiliario UTP	- Hipotecaria SURA. Ejecutiva Comercial. (2 años) - Wescon Grupo	- Asesora inmobiliaria en grupo inmobiliario Evergran. (2020 a la actualidad)	Los clientes potenciales para tomar la hipoteca conformarían un segmento para un nuevo mercado, en el cual podamos ser intermediarios para

			<p>Inmobiliario. Ejecutiva Comercial. (1 año)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constructora 4G. Asesora Inmobiliaria. (1 año) - Barqueros Grupo Constructor. Asesora Inmobiliaria (4 años) 		<p>obtener este producto, aunque es un poco complicado a personas mayores explicarles y convencerlos de tomar el producto, tienes que tener por parte de su médico un informe que a partir de los 70 años el dueño de la propiedad se encuentre lúcido para realizar la transacción, se conseguiría la transacción con el banco y se conseguiría una comisión, esto se maneja a través de la SBS, todo en realidad se maneja a través de la SBS, tienen que ver qué condiciones y el contrato para llevar a cabo este producto.</p>
Juan Antonio Mariaca Correa	54	Agente Inmobiliario UTP	<ul style="list-style-type: none"> - Agente inmobiliario independiente inscrito en Ministerio de Vivienda (PN-01368) Especialista en 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Inmobiliario en Inmobiliaria Lima Uno E.I.R.L. (2012 a la actualidad) 	<p>la Hipoteca Inversa es positiva para que los adultos mayores tengan un ingreso que los ayude a sustentar sus gastos básicos y sigan viviendo en su inmueble. Hay varias</p>

			<p>compra y venta de inmuebles. (2 años)</p>		<p>personas que conozco en esa situación, que no tienen pensión, o tienen una muy mísera y ésta no les alcanza para llevar la vida que hubiesen querido. La hipoteca inversa ayudaría mucho a estas personas a obtener un ingreso extra para este fin, ya hay también los que sus hijos no los ayudan, bueno hay de todo en realidad. La desventaja que veo es que el banco se quedaría con la propiedad, porque dificulta que los hijos o herederos directos quieran pagar por esta propiedad al banco el monto que solventó al difunto dueño del predio, sería básicamente algo perjudicial para los herederos, esa sería la desventaja que vería.</p>
<p>Jose Luis Navas Checa</p>	<p>38</p>	<p>Economista MBA. ESAN</p>	<p>- Gestion de Riesgo Inmobiliario SAC.</p>	<p>- Director Senior de Transacciones en Jones Lang LaSalle.</p>	<p>La recomendación para implementar la hipoteca inversa, sería calificar en principio a los herederos en el</p>

			<p>Consultor Inmobiliario (6 años)</p> <p>- Protecta Security. Especialista Inversiones Inmobiliarias (2 años)</p>	(2021 a la fecha).	<p>sentido que ellos van a tomar la casa, ya que ese bien debería también estar en un libro de herencia, sino se pueden llegar a tener un conflicto entre ellos, pero yo creo que, si el producto se le da a una persona mayor, un dinero con garantía de su vivienda, yo creo que sí deberían hacer un enlace con una garantía, compromiso o aval con los herederos, de tal manera que esa deuda se responsabiliza en los herederos. Porque los bancos no les gustan quedarse con el inmueble, ellos viven de otra cosa, ellos viven de cobrar intereses, intereses moratorios, no les conviene quedarse con propiedades, es cartera pesada para ellos.</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.1.1. Categoría 1

Lleva el nombre de “Factores Internos”. Esta denominación surge de los aportes teóricos recogidos de Bullen & Rockart (1981).

5.1.1.1. En el grupo Abogados

(Ver Figura #3)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Acreedores Financieros	Preparación Legal	<ul style="list-style-type: none">• En primer lugar, las empresas que ofrezcan la hipoteca inversa, tienen un expertise de un financiamiento en temas de propiedad. No son novatos (EV 24).• Las previsiones legales deben tener cuidado de no afectar esos derechos, debe haber cuidado con no afectar a la persona que está aplicando a la hipoteca (EV 22).• Las entidades autorizadas para ofrecer la hipoteca inversa ya cuentan con la preparación legal suficiente para gestionar y brindar este servicio, siendo que están especializadas también en brindar servicios financieros como hipotecas. (EV 21).
	Consentimiento del titular	<ul style="list-style-type: none">• Sin embargo, tengo la opinión que este es un acto de liberalidad por parte de titular del bien que incluso podría vender el bien directamente dejando de la misma manera “sin herencia a sus posibles herederos” (EV 21)• Vulneración no, siempre y cuando la voluntad de quien aplica a la hipoteca inversa no tenga objeción (EV 22).• Una persona puede disponer de todo su patrimonio. Pueden hacer lo que quieran, dentro del marco legal. Y hacer líquido todos sus bienes, eso es una atribución directa del derecho de propiedad (EV 23).

5.1.1.2. En el grupo Clientes

(Ver figura N° 5)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Acreedores Financieros	Confianza y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • En primer lugar, las empresas que ofrezcan la hipoteca inversa, tienen un expertise de un financiamiento en temas de propiedad. No son novatos (EV 24). • Las previsiones legales deben tener cuidado de no afectar esos derechos, debe haber cuidado con no afectar a la persona que está aplicando a la hipoteca (EV 22). • Las entidades autorizadas para ofrecer la hipoteca inversa ya cuentan con la preparación legal suficiente para gestionar y brindar este servicio, siendo que están especializadas también en brindar servicios financieros como hipotecas. (EV 21)
	Trato Digno	<ul style="list-style-type: none"> • Sin embargo, tengo la opinión que este es un acto de liberalidad por parte de titular del bien que incluso podría vender el bien directamente dejando de la misma manera “sin herencia a sus posibles herederos” (EV 21) • Vulneración no, siempre y cuando la voluntad de quien aplica a la hipoteca inversa no tenga objeción (EV 22). • Desde mi perspectiva no. Porque justamente, una persona puede disponer de todo su patrimonio. Pueden hacer lo que quieran, dentro del marco legal. Y hacer líquido todos sus bienes, eso es una atribución directa del derecho de propiedad (EV 23).

5.1.1.3. En el grupo Agentes Inmobiliarios

(Ver figura N° 6)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Acreedores Financieros	Competencias Personales	<ul style="list-style-type: none">• De hecho, toda la gente tiene que estar capacitada para tener tecnología ya que el posicionamiento por internet es mucho más fuerte en el Perú, eso va a bien (EV 25).• Es un personal calificado con experiencia para brindarle ese sueño de vender y comprar una propiedad debe ser una persona que debe ser empática, debe saber la parte financiera, tiene que tener todos esos conocimientos para poder hacer de mediador y darle la mejor asesoría al cliente para vender y comprar su inmueble según lo que requiera (EV 26).• Bueno pienso que el capital humano es muy importante para la organización, no es lo mismo tener un agente inmobiliario inexperto que no haya vendido o alquilado casa alguna, la experiencia es muy importante para conseguir ventas, y las ventas se realizan con redes sociales, las redes sociales y páginas web (EV 27).• Se tiene que contratar por un personal que valga la pena pues influye bastante en la organización el contar con gente preparada que sepa moverse en este ámbito (EV 28).

	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre va a ser importante sino nadie va a ser adivino que alguien va a estar impulsando algo, para que la gente sepa compare ofertas, precios, lugares, lo que le guste, marquetearse bien es indispensable (EV 28). • De esta manera conseguimos que el público pueda visualizar nuestros contactos no podemos pretender que sin hacer marketing tengamos llegada a clientes potenciales, es realmente poner avisos, en periódicos en redes, etc. (EV 27). • La importancia del marketing digital está orientado a un público objetivo, por decir en la empresa donde trabajo ven todas las zonas aledañas donde trabajamos y nuestra área de marketing se enfoca en mandar una publicidad fuerte por esas zonas, ahora hay una estrategia fuerte de difusión (EV 26).
	Reinvención	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno, definitivamente el agente inmobiliario no puede estar con un solo conocimiento, bueno como en toda carrera, siempre tenemos que estar acorde cómo manejar el tema de las ventas, el agente inmobiliario ahorita tiene que ver todas las plataformas del marketing digital (EV 26). • Hay gente dedicada exclusivamente en departamentos A1, ahora toca agarrar de todos, departamentos flats duplex, terreno, y todas las zonas de Lima hasta en provincias, es muy importante, abarcas, más lugares, te digo que hemos vendido en Tacna, en el Cuzco, se puede ampliar en alcance, y para eso la tecnología te ayuda, las cosas como planos propagandas se pueden enviar (EV 28). • Reinventarse significa entiendo realizar actividades o nuevas actividades para obtener ingresos adicionales entiendo (EV 27).

	<p>Éxito Empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno un principal factor es la experiencia que puedan tener los agentes inmobiliarios para captar clientes que quieran vender o alquilar casar, departamentos eso es importantísimo, los bienes tienen que estar saneados y tienen que estar sin algún litigio legal para poder ser ofrecidos por nuestra inmobiliaria (EV 27). • Los factores que hagan que concluya la operación, que sea exitosa, que en la notaría ya se firme la transacción (EV 28). • El agente inmobiliario tiene que conocer bien al cliente también que quiera vender y ver que su propiedad tenga que estar bien saneada, el agente inmobiliario tiene que conocer el estatus legal de la propiedad, es muy importante (EV 26).
--	--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Deterioro de vínculos	<ul style="list-style-type: none"> • Lamentablemente hay un mercado muy informal de agentes, por más que hay una asociación de agentes inmobiliarios igual les falta, tienen un potencial de desarrollo importante, tanto en el conocimiento técnico como tal y también como estrategia de venta para un finalista. Es crítica la confianza, y el conocimiento del negocio, eso es crítico para un banco, sino el banco se busca otro rápido (EV 25). • Bueno quizás la relación se puede ver afectada por no tener una comunicación efectiva por decir, que no se pongan de acuerdo por decir en la tasa de interés, no presenten la documentación adecuada para llegar a la venta, los problemas más álgidos son de la parte legal, el cliente tiene los documentos, pero el área legal los valida si están acorde a la documentación y verifica si hay una inconsistencia a lo que uno proyecta (EV 26). • Podría ser una mala negociación o un malentendido con la entidad bancaria, esto retrasaría la posibilidad de compra del inmueble del interesado (EV 27)
--	-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.1.1.4. En el grupo Agentes Financieros

(Ver figura N° 7)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Acreedores Financieros	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad si es que claro a ver si comenzamos un poquito, digamos a describir la cuenta de resultados. De hecho la primera parada está en el volumen que puedas tener de la colocación... mira te decía el que tengas muchos clientes no necesariamente te va a significar para comenzar que tengas un margen adecuado y te digo está como Armando la cuenta de resultados de un banco no lo primero Siempre va a ser importante sino nadie va a ser adivino que alguien va a estar impulsando algo, para que la gente sepa compare ofertas, precios, lugares, lo que le guste, marquetearse bien es indispensable (EV 29). • Entonces, yo creo que los que se dedican al negocio hipotecario son porque han encontrado la relación rentabilidad – riesgo, la más óptima relación rentabilidad – riesgo porque manejan muy bien el producto y segmentan muy bien de acuerdo al público objetivo (EV 30). • Pero lo primero que debe de atender es que sea rentable, ya lo segundo es que exista un mercado o sea una cosa es que sea rentable y que solamente tenga 1 o 2 clientes no, otra cosa clarísima que tenga un público objetivo significativos (EV 31). • La solvencia es muy poco probable que un préstamo que tiene una garantía real en el caso de no pagarse o que empieza a caer en mora no pueda con la ejecución con la garantía real poder restituir esa deuda (EV 32).

	Tiempo de Trámite	<ul style="list-style-type: none"> • Yo creo que hoy por ejemplo bajo la situación de la pandemia buena parte está porque los clientes no tienen digamos o están afectados por la pandemia en la generación de sus ingresos no entonces el hecho de deteriorarse en el sistema el hecho de no poder cumplir puntualmente sus obligaciones hace que se acelere digamos la ejecución no y lo peor es lo que ha tocado a los bancos en general ha sido justamente dar facilidades que él mismo estado ha brindado a través de los distintos programas (EV 31). • Los procesos judiciales, los plazos, los abogados si yo soy abogado, pero no lo ejerzo, pero bueno la carrera me ayudo para poder entender el negocio en el que estoy, pero si los plazos en nuestro país son los que no se cumplen a nivel judicial (EV 32).
--	-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Bajo Riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entonces tiene que haber políticas claras, amigables, que te ayuden a disminuir el riesgo pero que al final de cuenta tu cliente y tu público objetivo puedas llegar atenderlo en plaza (EV 32). • Podría ser, podría porque lamentablemente vivimos en un país que somos muy susceptibles a me engañaron, abusaron de mi estado de necesidad o me están causando lesión, a pesar que ninguno de estos 3 factores pueda ser realmente cierto las personas podrían eventualmente colgarse de esto para que las entidades financieras al final de cuenta decidan no seguir colocando este producto (EV 32). • A ver, ponte en zapatos del banco de que el titular en los diarios sea BBVA desaloja a un adulto mayor, a ver ese es un tema súper crucial, súper delicado que claramente no queremos estar en un titular como este, más allá de que el derecho nos pueda avalar, pero no es lo que como banco queremos (EV 31)
--	--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Atención Oportuna	<ul style="list-style-type: none"> • La reputación lo que va hacer es crearte el valor porque tú puedes tener 10 personas contentas y una descontenta te trae abajo toda la reputación ósea no es, no importa cuántos productos buenos hayas colocado, cuan bueno seas, basta que uno se queje y no sepas reaccionar positivamente a este uno, se te cae todo (EV 30). • Antes de proceder a una, en este caso, pues el banco comienza a agotar todos los caminos habidos y por haber por qué no han puesto el negocio es captar plata y prestar plata es un negocio no es hacerse de las garantías la que sea, en este caso, una casa o no (EV 29).
--	-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.1.2. Categoría 2:

Lleva el nombre de “**Factores Externos**”. Esta denominación surge de los aportes teóricos recogidos de Bullen & Rockart (1981).

5.1.2.1. En el grupo abogados

(Ver Figura N° 8 y N° 9)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Condición del titular	Calidad de Vida	<ul style="list-style-type: none">• Se podría dinamizar la economía. Hay muchos adultos mayores que no reciben nada y tienen un inmueble. Habría una inyección económica que mejoraría la calidad de vida de los adultos mayores (EV 23).• Afectaría, pero positivamente. El titular del bien puede disfrutar del bien. Regreso a mi punto anterior, está diseñado para personas de la tercera edad que no pueden realizar un trabajo como todos nosotros, dentro del campo laboral (EV 24).• De hecho, la idea es que el disfrute del bien siga siendo del propietario. No es que el banco tome la propiedad de bien, sino que sigue siendo de disposición de ellos (EV 22).• Considero que afectaría positivamente siendo que sería un complemento a sus ingresos que puede elevar su nivel de vida (EV 21).

	<p>Capacidad de Ejercicio y Goce</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No creo que tenga un impacto en el derecho de propiedad, siendo que por el contrario la gente accede a esta institución jurídica haciendo uso de su derecho de propiedad por el cual puede administrar o disponer del bien (EV 22). • Las personas al acceder a una hipoteca inversa aprovechan su derecho de propiedad para generarse recursos del sistema es una opción más que incluso le permite seguir utilizando el bien hasta su fallecimiento lo que no sucedería si vendería el inmueble para mejorar su nivel de vida (EV 21). • El derecho de propiedad es un derecho inalienable. La hipoteca inversa no vulnera el derecho de propiedad porque no transfiero la propiedad del dominio (EV 24). • El derecho de propiedad es el derecho legal más perfecto que existe en el sistema jurídico específico. Cuando digo perfecto, hablo de atribuciones. Por temas de patrimonio (EV 23).
--	--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Características del inmueble</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un factor que va a afectar el valor del bien, depende de las cargas que tenga el mismo. Se debe ver la partida registral del inmueble, porque no voy a buscar una hipoteca inversa con un bien que tenga estas cargas (EV 24). • Si no pago los arbitrios o los tributos municipales, mi bien va a estar lleno de embargos. Si soy el responsable de pagar el bien, yo preferiría adquirir un bien sin ningún tipo de carga gravable (EV 24). • Si vas a hipotecar algo, la idea es que el bien esté saneado. Es necesario que, para cualquier operación, sea una compra-venta o una transferencia, que el bien este saneado (EV 22). • Es una gran complicación en el tema de la hipoteca inversa... porque hay mucha informalidad. Yo he visto el tema hace unos años, y la informalidad era muy alta. Hablando de la propiedad de los inmuebles (EV 23). • La inscripción legal de un bien, cuando no ha sido bien delimitado, o no ha sido bien registrado, genera un trabajo de topografía o de revisiones adecuadas del bien. Eso dificulta la inscripción del bien (EV 22).
--	-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p style="text-align: center;">Aspectos Normativos</p>	<p style="text-align: center;">Regulación Eficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En mi opinión creo que la ley debería especificar la edad a la cual se puede acceder a realizar una hipoteca inversa o el grado de dependencia si se sufre de una discapacidad (EV 21). • Por ejemplo, el derecho sucesorio, la hipoteca inversa debe adaptarse y ver que ambos derechos no se contradigan (EV 22). • Es importante poner un candado en la edad y en la tasación del inmueble. Debe haber una garantía para un monto en el cual no se pueda constituir la hipoteca (EV 24). • Bueno, vacíos legales creo que no tiene. Una ley no puede regular todo. Es imposible que una ley regule todo. La ley regula un marco general. La norma, como está planteada, deja al estribado para que los contratos regulen muchas más cosas y con más especificaciones en relación con él a contratación de tratamientos de garantía legales de este tipo. Yo creería que la ley es correcta (EV 23).
--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Aspectos Complementarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El estado debería mejorar el sistema de pensiones, siendo que la principal causa de que los adultos mayores no tengan un buen nivel de vida es el bajo nivel de las pensiones en nuestro país, ello aunado al pésimo sistema de salud pública que también se debería mejorar (EV 21). • Hay muchos factores conocidos. Ha habido una reforma del sector privado que no ha incluido a personas de mayor edad, que no pudieron cumplir con el tiempo de aporte, es un tema que necesita una reforma urgente (EV 22). • Todo va a depender de las políticas públicas que genere el estado. El estado tiene la obligación de generar mecanismos, cambios y políticas públicas. Esas serían medidas que permitan realizar cambios. El estado debería incentivar mecanismos que generen el tema de proyectos privados. Hay un gran sector que está estancado y se debe buscar dinamizarlo para que compren más, viajen más, etc. (EV 23).
--	---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.1.2.2. En el grupo Cliente

(Ver Figura N° 10 y N° 11)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Condición del titular	Consenso Familiar	<ul style="list-style-type: none">• Siempre he pensado en dejarles mi casa mis hijos, con mucho esfuerzo la hemos construido con mi esposo en todos estos años para dejárselo al banco. Además, estoy segura que mis hijos no estarían de acuerdo (EV 14).• Por otro lado, si me encontraría ante la disyuntiva por el hecho de ser consciente que no les voy a dejar la propiedad como herencia sino la carga de una hipoteca como herencia por lo que analizaría a la fecha en qué situación se encuentran mis hijos para que a futuro respecto a la proyección de vida que tendrían en qué situación se encontrarían ellos, si considero que ellos para esa fecha, tendrían ya una casa propia optaría por una hipoteca inversa (EV 17).• Es una decisión familiar porque debo consultar con mi esposa e hijos si están dispuestos a asumir esa deuda después para no perder la casa o en todo caso que el banco se quede con ella, pero que no se genere un conflicto (EV 9).• En mi caso no aceptaría la Hipoteca Inversa porque considero que lo correcto sería heredar la casa a mis hijos, y ellos a sus hijos (EV 13).• Definitivamente mis hijos tendrían que tener claro cómo funciona este producto para que ellos también estén de acuerdo. Si ellos están de acuerdo, lo podría considerar seriamente, aunque, la decisión final sería mía y la de mi esposo (EV 8).

	Calidad de Vida	<ul style="list-style-type: none">• En mi caso, dependería de la calidad de vida que yo y mi esposo tenemos. Eso sería un factor principal (EV 4).• Bueno en mi caso, soy soltero, no tengo hijos ni familiares a quienes consultarles mi decisión por lo tanto el tomar la hipoteca inversa estaría en función a las condiciones del crédito y el monto de la pensión adicional a obtener (EV 10)• Por más q mis hijos estén de acuerdo yo no aceptaría, prefiero vender y tener todo el dinero y ver de alquilar algo más chico y cerca de donde viven mis hijos con ese dinero, pero no me gustaría dejar la casa donde he vivido por años (EV 18).
--	-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Si el producto me genera dudas o no tengo claro cómo funciona, particularmente prefiero no poner en riesgo mis propiedades y ajustar mi presupuesto (EV 6). • Si no me garantizan que mis hijos tienen la prioridad o mis hijos no entienden del todo de que trata, no firmaría el contrato. Esto porque una vez yo me vaya, quién lucharía contra el banco para que mantenga su palabra q mis hijos hereden o compren la casa (EV 15). • Si mis hijos no están de acuerdo porque creen que los términos legales no están claro; definitivamente, yo no aceptaría. Confía más en sus consejos que en los consejos de los trabajadores del banco (EV 11). • Sí claro, como te dije no quiere que afecte a la herencia que le estoy dejando a mis hijos, es muy importante para mí eso, si eso se afecta, no voy a tomar ninguna hipoteca inversa, no me convendría, yo siempre velaré por el bienestar de mis hijos y por dejarles algo que pude construir en vida, ya verán ellos si venden, si alquilan, si viven ahí, pero será todo suyo (EV 19).
--	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Formalidad y Legalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Porque de lo contrario no podría hacer ningún trámite (EV 5). • Solo con el título yo puedo demostrar que soy la dueña de este lugar, cuántos lugares que por más que los compran, invaden los lugares, terrenos chacras, etc. Yo viviendo en esta casa tengo la posesión de mi caso teniendo un título, nadie va a poder invadir mi casa, y nadie podrá hacer una jugada en registros públicos porque todo está a mi nombre, y a mi hija le dejaré esta propiedad mediante una sucesión intestada cuando fallezca (EV 20). • Porque el título es el único documento que acredita la propiedad de este inmueble, en el cual indica mi nombre como propietario, si yo quisiera venderla este título me va a respaldar para realizar la compraventa (EV 17). • No me gusta tener deudas, siempre pagamos los impuestos de la casa, aunque sea una vez al año, pero estamos al día. Siempre he pensado en que la casa tenga todos los papeles en regla para que luego mis hijos no hereden problemas (EV 15)
--	-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Mantenimiento y Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • La zona, la inseguridad, la falta de higiene de la zona o que no tenga áreas verdes, la falta de mantenimiento a la casa (EV 9). • No tengo idea, supongo que si hay algún terreno y la casa se dañe o caiga tendría un precio diferente o quizás construyen edificios en esta cuadra el precio podría subir. Si arreglan la pista y dan mantenimiento a las veredas y plantan más árboles en la cuadra, eso sí haría subir el precio de la casa (EV 18). • El estado del inmueble, que mi casa tenga más años que otra, el deterioro, como se conserva mi casa, cuantas habitaciones tienen cuantos metros cuadrados, la zona, etc. (EV 17). • Yo creo de como este valorizado el terreno, los metros cuadrados, los metros planos y metros construidos, cuántos metros tiene, si está en zona rural o urbanizada, por ejemplo, si el inmueble está en provincia, una casa de playa, una chacra, todo va a depender de eso (EV 20).
Aspectos Normativos	Información Clara	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno, yo no conozco sobre el tema, tendría primero que informarme para saber qué podría generarme desconfianza (EV 7). • No conozco nada de la Hipoteca Inversa desde el punto de vista legal ni de condiciones (EV 13). • No conozco los detalles de la hipoteca inversa y tampoco había escuchado hablar de ella. Además, se me hace raro que los bancos no lo estén ofreciendo si es un producto supuestamente interesante (EV 18). • De hecho, la transmisión de la información o no generará la confianza o desconfianza en los clientes, yo no he escuchado comentarios ni publicidad del producto en los medios (EV 10)

	Programas de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sector salud, propongo casas de reposo del estado, muchos necesitan pañales, enfermedades degenerativas, y no todos tienen familiares directos viviendo con nosotros, algunos tienen sus hijos en el extranjero y el estado tiene que velar por nosotros. Que haya programas que hagan seguimiento a adultos mayores que se encuentran solos (EV 19). • Uy acá hay mucho por hacer, no tenemos un hospital decente donde atendernos, no tenemos acceso ni beneficios en otras instituciones, los bancos nos tratan mal, etc. etc. Realmente el estado no hace nada por nosotros los adultos mayores (EV 14). • Sí lo considero favorable porque la vejez es muy muy triste, como le digo, hay personas que tenemos enfermedades degenerativas que necesitamos que nos atiendan, enfermeras y no podemos acceder a una casa de reposo porque el costo es muy elevado sobrepasa a la pensión que recibimos al mes, es por eso que sí considero factible utilizar la propiedad en beneficio de uno mismo, en poder pasar nuestros últimos años de vida en reposo, pero bien cuidados (EV 17).
	Regulación Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Yo creo que le falta mejorar en muchos aspectos a esa ley de la hipoteca inversa, regular los parámetros, los bancos siempre quieren ganar, siento que, si yo la utilizo, a mi fallecimiento mis hijos estarían con intereses altísimos por pagar, les generaría un problema, la idea es que tengan una casa donde llegar. • Que el banco se vaya a la quiebra y que no cumpla con la paga mensual de la hipoteca inversa, ya eso ya ha sucedido en años anteriores, nada nos asegura que el banco cumpla luego de realizar este compromiso de pago. (EV 16).

	Reforma Pensionaria	<ul style="list-style-type: none"> • Deben darles una buena pensión en primera instancia, no es posible que reciban una miseria, bueno yo no soy pensionista, yo trabajo independiente, y mi esposo también, recibe ingresos de alquileres, pero sé de casos que no tienen nada de la ONP, de la AFP depende de lo que han aportado (EV 19). • He escuchado de la reforma de pensiones, sería bueno que lo hagan de una vez a ver si me beneficia algunos años. Los que hemos trabajado en el estado muchos años recibimos una pensión muy muy baja q no alcanza para nada (EV 15). • Hay muchas cosas por mejorar, el estado nos tiene olvidados, ya no se acuerdan cuando nosotros éramos jóvenes y éramos los principales aportantes. Ahora no tenemos un sistema de salud decente, ni medicinas, ni seguros que cubran contra el cáncer etc. El estado debería invertir en la salud de los mayores, es lo que yo le pediría (EV 18).
	Bienestar Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Yo sí considero que es favorable, bien favorable para los que no tienen un ingreso fijo, personas mayores que no cuentan con AFP, ONP, etc., etc., pero tienen que ver bien las condiciones, tampoco les van a “enyucar” unos intereses altos o un precio muy bajo por su casa que pondrían en garantía (EV 19). • Que el banco me ofrezca cierta cantidad de dinero, y al final el banco quiebra y no me cumpla o que haya o se expanda la pandemia y no tenga que cobrar ese dinero, los bancos siempre engañan con tal de obtener lo que quieren, y si uno no sabe mucho de leyes lo sorprenden (EV 17). • No, para que yo me sienta respaldado por esa ley necesitaría que regulen los intereses, porque si el cliente fallece el problema se lo dejaría a los descendientes. Para tal caso compro otra casa, otra propiedad (EV 16).

5.1.2.3. En el grupo Agentes Inmobiliarios

(Ver Figura N° 12 y N° 13)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Condición del titular	Condición del cliente	<ul style="list-style-type: none">• Es muy riesgoso que un cliente tengo un riesgo crediticio, que se encuentre en las listas de deudores, en listas de Infocorp, a su vez, los clientes que tenemos para vender su casa (EV 27).• Que los clientes tienen un presupuesto y tienen un límite de dinero, uno compra algo cuando ya tiene el dinero en la mano (EV 28).• El cliente tiene que sustentar ingresos, y ver qué es lo que está buscando, cuando es primera vivienda tu les puedes ofrecer varias gammas varios beneficios (EV 26).• Características, tendrían que estar limpios en el sistema, deberían tener buena reputación, deben tener un grado de solvencia. Eso básicamente (EV 25).

	Características del inmueble	<ul style="list-style-type: none"> • El tema de la antigüedad es crítico, tiene que funcionar bien tu sistema de agua y luz. El tema del mantenimiento, el tema de la antigüedad, eso te diría básicamente (EV 26). • La estructura del bien, de cómo está su estado, si está arreglado o no está arreglado, cuántos parámetros como para construcción tiene en su ubicación, la ubicación, si está en zona comercial, zona residencial, avenida, calle, jirón, etc. (EV 27). • Uno de los criterios es el estado del inmueble, ver el estado del inmueble, no es lo mismo vender una casa de 80 años, como de 20 años, tú sabes que ahí entra en depreciación el inmueble, se tendría que ver muchas cosas, porque si el estado está mal se vendería como terreno. Hay que ver los parámetros, si está en zona residencial, avenida, calle, si está en Litigio no se va a poder vender, el estado de saneamiento del inmueble es importante. La documentación y el estado del inmueble son los criterios para mí los más importantes (EV 26).
Aspectos Normativos	Aspectos Complementarios	<ul style="list-style-type: none"> • Ya pues, lo que al banco le conviene que se tase a la mitad, el tasador del banco tranquilamente lo hace, hay que tener ahí una política clara, para que no abusen con depreciar el inmueble para la hipoteca inversa, pero uno podría buscar su propio tasador y ahí se podría buscar qué entidad financiera se acerca a los que yo creo que vale el inmueble (EV 26). • Me parecería interesante que podrían hacer el enlace con los herederos y ver una tasa que tenga sentido ya que me parece que por ahí va a ser el problema principal que van a sr deudas muy grandes, por ahí lo veo (EV 25).

	Libre Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • No lo había pensado sinceramente, bueno justamente tenemos un señor de más de 70 años que le estamos vendiendo hace 4 años su propiedad, pero no quiere bajar el precio, no quiere al parecer dejar su propiedad (EV 28). • Considero que no, porque este producto no afectaría a nuestro público objetivo considerablemente. Nuestro público objetivo consta de personas de mediana edad que quieren adquirir un inmueble para formar una nueva familia, para invertir (EV 27). • No porque es para un público diferente, sería para un mercado nuevo, como te comenté mi target es de 21 años a 60 entonces este sería un nuevo mercado (EV 26).
	Calidad de Vida	<ul style="list-style-type: none"> • Las desventajas serían para los herederos, se verían afectados porque se quedarían sin la propiedad en calidad de herencia (EV 28). • Aunque es un poco complicado a personas mayores explicarles y convencerlos de tomar el producto, tienes que tener por parte de su médico un informe que a partir de los 70 años el dueño de la propiedad se encuentre lúcido para realizar la transacción, se conseguiría la transacción con el banco y se conseguiría una comisión, tú sabes que esto se maneja a través de la SBS, todo en realidad se maneja a través de la SBS, tienen que ver qué condiciones y el contrato para llevar a cabo este producto (EV 26).

5.1.2.4. En el grupo Agentes Financieros

(Ver Figura N° 14 y N° 15)

Sub Categoría	Código	Principales respuestas
Condición del titular	Educación Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno, pero primero lo de porque eso en parte también te va a hablar de la calidad de la educación yo creo que eso es eso es lo más importante (EV 29). • Primero porque hay un factor contributivo importante para las municipalidades no eso le va a permitir tener mayor recaudación y se va a ver reflejado en mejoras al nivel de ornato o seguridad en la parte contributiva es importante para eso bien no y desde el punto de vista del titular del inmueble (EV 32).
	Situación Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Sin embargo, tengo la opinión que este es un acto de liberalidad por parte de titular del bien que incluso podría vender el bien directamente dejando de la misma manera “sin herencia a sus • Es decir, tú tienes tu papa, tu mamá o tu familiar, a ver dile a tu papá: Papá por qué no dejas tu casa, tienes más de 65 y el banco te va a dar plata durante un tiempo... Mi casa? Te va a decir, Yo no la voy vender, el banco... no hay forma que convenzas a una persona ahorita de más de 65 años de que haga la hipoteca inversa porque se va a quedar sin casa (EV 30).

	Mantenimiento y Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • La antigüedad de la construcción es una cosa que importa, ahora una cosa es que departamento hipoteca inversa que tiene ese factor a una casa porque probablemente en la casa lo que termina valorizando es el terreno de la construcción es un tema De hecho a tomar en cuenta cuando sea la construcción ya luego cada departamento con diferentes usos en la casa tendrá más cuidado, las estructuras podrían estar también involucradas, no... (EV 29). • Desde la perspectiva de un cliente o de una persona natural podría existir algún tipo de seguro y ahí los daños más se ven cuando el titular del inmueble alquila el inmueble, la manera más común de librar esto es tener los meses de garantía y para un banco igual, los bancos se cubren con seguros y va a depender del crédito que se le otorgue y sobre qué valor le están dando ese crédito o le están dando sobre el valor del terreno o le están dando sobre el valor de la edificación o le están dando sobre el valor de realización (EV 32).
	Formalidad y Legalidad	<ul style="list-style-type: none"> • A ver en primer lugar como entidad financiera lo que nos corresponde es avalar la formalidad o sea bien ahí como entidad no fomento la informalidad hay que estar acorde a la ley entonces es un tema determinante que yo diría que son un tema por default obvio porque como tú bien comentas hay que decirlo (EV 31). • Primero porque hay un factor contributivo importante para las municipalidades no eso le va a permitir tener mayor recaudación y se va a ver reflejado en mejoras al nivel de ornato o seguridad en la parte contributiva es importante para eso (EV 32). • Todas las personas ya jubiladas me parecen no están obligados a pagar sus arbitrios, pero probablemente arrastren arbitrios antiguos (EV 30).

	<p style="text-align: center;">Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este, yo como entidad financiera voy hacer hipoteca inversa, esto no tendría seguro, desgravamen no tiene sentido, cómo consumiría capital la hipoteca inversa, entonces probablemente para el banco como el final, el objetivo de esto, o mejor dicho, no el objetivo, perdón, está mal dicho el objetivo, lo que iba a decir es que fallezca el dueño, pero como al final la persona de toda manera se va a morir, porque ese es el producto final, apunta a que esto va acompañar a la persona hasta que se muera (EV 30). • A ver uno es el estado de conservación, 2 estamos propenso porque somos un país altamente sísmico entonces el tema de seguridad eso es algo que claramente podría afectar, cualquier fenómeno físico climatológico, también el uso que le podemos dar al inmueble es que a veces podemos alquilar la propiedad y la persona o la familia quién estamos alquilando pues no lo cuida (EV 31).
	<p style="text-align: center;">Calidad de Vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que les decía yo a los 70 0 80 años tengo un problema de salud, tengo un cáncer de repente la pensión o el monto que yo pacte no alcanza para vivir, eso es insuficiente, tendría que tener la capacidad de renegociar tal vez mi hipoteca inversa no es cierto, que me de calidad de vida, pero ¿cómo se hace eso? (EV 30).
<p style="text-align: center;">Aspectos Normativos</p>	<p style="text-align: center;">Reforma Pensionaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es como la pensión de la AFP, se agotó tu pensión, a no ser que te hayas ido a una compañía de seguros que te va a dar de por vida en la AFP no, si la esperanza de vida es 80 y tu vives más te quedas los últimos años sin pensión (EV 30). • En un país como el Perú creo que con tanta digamos con tanta informalidad con tanta gente que no accede a una pensión y que tiene una propiedad que ahorrado durante tanto tiempo y que además justamente producto de esa información informalidad gran parte de la gente lo que tiene bueno hoy no hay publicidad ¿no? (EV 29).

	Calidad de Vida	<ul style="list-style-type: none"> • La entidad financiera va a seguir con todos sus procesos conmigo y seguramente el propio posibilidades de acceso a crédito va a ser difícil y si tengo acceso a créditos y no tengo acceso a créditos tengo acceso creo yo a mejorar mi nivel de vida el crédito ayuda a mejorar (EV 29). • Si yo estoy solo soy una persona soltera y cuando me muera la casa va a quedar para la beneficencia, mejor págame y me doy una vida que yo pienso que voy a vivir hasta las 90 hago mi estimación que se yo, pero mi temor es y ¿qué tal que vivo hasta los 100? (EV 30).
	Información Clara	<ul style="list-style-type: none"> • La entidad financiera habrá medido el riesgo, cosa que tú no lo haces, la entidad financiera es lo que se llama la simetría de la información, la entidad financiera conoce como valorar un activo a largo plazo, pero yo no, yo valoro el mercado y mi necesidad (EV 30)
	Regulación Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Entonces lo que va a tener que hacer es, ya saco la norma lo que evidentemente va a tener que hacer es ayudar que las entidades promuevan este producto y ¿Cómo va a brindar la ayuda? Con una regulación fuerte en la que le permita al cliente tener la posibilidad de salirse en cualquier momento de esta hipoteca inversa (EV 30). • A ver el rol del estado como lo viene haciendo yo creo que es brindar primero las condiciones primero el marco que no lo hay de acuerdo y segundo es fomentar y el fomento se da con subsidios o se da con algunos beneficios financieros o no financieros (EV 31). • También es cuando habló del marco pues me refiero al marco a nivel del predio urbano, de los municipios facilidad de la entrega de las licencias, de los arbitrios en general ¿no? (EV 31).

5.2. Hallazgos

5.2.1. Sobre el Factor Interno:

5.2.1.1. Acreedores Financieros:

Para Orts (2012) los define como las entidades (bancos, aseguradoras, y las que contemple la ley) con autorización para contraer obligaciones legales ante la solicitud de Hipoteca Inversa. Como equipo coincidimos, luego de revisar las fuentes bibliográficas respectivas, que los acreedores financieros, llamados también acreedores hipotecarios, serán considerados dentro de los factores internos, porque el producto Hipoteca Inversa solo puede ser ofrecido por ellos. Según las conexiones derivadas de los contenidos

Para el grupo Abogados

Preparación Legal: La experiencia en Hipoteca Inversa de Stucki (2013) menciona que un mecanismo importante para reforzar la confiabilidad en productos financieros como el de la Hipoteca Inversa, debe invertirse en programas de capacitación financiera, sobre todo en adultos mayores, evitando así confusiones o vulnerabilidad de sus bienes. Como equipo coincidimos en que debe haber una preparación correcta por parte de las entidades bancarias, en favor de obtener una mayor ganancia y en orientar a sus clientes potenciales.

Consentimiento del titular: Según el artículo 6, de la ley N° 30741 (2018) es importante tomar en cuenta que cualquier cambio de las condiciones del contrato deben contar con el consentimiento de titular del bien, sobre todo si es para suspender el contrato del producto. Como investigadores consideramos importante la participación activa del titular en el proceso de adquisición del producto, desde un inicio, cuando acepta adquirirlo, porque la información obtenida le es clara, concisa y pertinente.

Para el grupo Clientes

Confianza y Transparencia: el aporte teórico y experimental de Knaack, Miller & Stewart (2020) indica que uno de los factores relacionado al éxito de la Hipoteca Inversa, en países en vías de desarrollo es la confianza y conocimiento del cliente sobre el producto y ante la entidad financiera. Como investigadores consideramos importante que los clientes tienen mayor confianza cuando la entidad demuestra seriedad y

transparencia en la información que brinda, así como en la información que se le solicita.

Trato Digno: Para Mahmood, Khan & Xu, (2005) una atención inmediata al cliente es una forma de demostrarte el interés en atender a sus consultas o requerimientos. Como investigadores consideramos importante que los clientes sientan que hay preocupación por ellos, no solo por su dinero, sino por su condición de persona.

Para el grupo Agentes Inmobiliarios

Reinvención: el aporte teórico y experimental de Shah, Khan & Xu, (2005) mencionan que la forma en la que ofrecen o implementar productos es una herramienta de las entidades financieras. Como investigadores consideramos importante que los clientes sientan que hay preocupación por ellos, no solo por su dinero, sino por su condición de persona.

Competencias Personales: El aporte experimental de Zapata, Medina y Lara (2015), es que uno de los primeros factores críticos de éxito es la competencia, como resultados de las diversas capacidades de los colaboradores y la forma de evaluar al personal que forme parte de una organización. Consideramos que es muy importante que los colaboradores puedan integrar y desarrollar sus competencias en el ámbito laboral y aplicarlas en otros ámbitos de su vida.

Marketing: El aporte experimental de Vyas, Raitani, Roy & Jain (2014), indica que el Marketing vía web debe expandirse y personalizarse según los clientes potenciales que puedan existir. Consideramos que este código es muy importante para ofrecer el producto, pero para que no sea una publicidad engañosa, debe de valerse de los códigos complementarios considerados por otros grupos entrevistados.

Deterioro de Vínculos: los aportes teóricos experimentales de Muñoz y Ugueto (2015), así como Bojorquez y Bojorquez (2016), coinciden en que los encargados de liderar equipos de 1er nivel en una organización deben de establecer buenas relaciones comerciales o empresariales del ámbito público o privado, según los objetivos trazados. Es importante reconocer que las instituciones pueden deben buscar alianzas de forma

que les permita ofrecer productos de forma conjunta y que implique menos riesgo para ambas.

Éxito Empresarial: el aporte teórico experimental de Villegas (2005) menciona que la alta competitividad lleva a un desempeño exitoso de la organización cuando posee los mercados con más bajo riesgo posible. Este código corresponde a las competencias personales ya explicadas en anterior código, además, tiene relación con el bajo riesgo de una gestión financiera.

Para el grupo Agentes Financieros

Atención Oportuna: El aporte teórico y experimental de García (2015), en España las entidades financieras están en la obligación de brindar información oportuna sobre las consultas de los clientes, sobre todo cuando consultan por productos como la Hipoteca Inversa, es más, están en la obligación de facilitar las comparaciones de los productos según su necesidad, para que el cliente elija el más conveniente.

Consideramos que esta política debería replicarse en nuestro país, evitando las indicaciones en letras pequeñas que pueden generar afectaciones al cliente o al servicio/producto que pueda adquirir.

Bajo Riesgo: el aporte teórico de Quintero (2016) menciona que la HI es una forma cómo el Estado evade su responsabilidad y pone en riesgo la propiedad de una familia, ya que, al término del contrato, el bien será ejecutado por el banco. Según lo investigado, debido a estas condiciones familiares o hereditarias y de incógnita sobre la duración de la esperanza de vida, es que las entidades bancarias no se aventuran a ofrecer este producto.

Tiempo de Trámite: El aporte académico de García (2015), indica que los trámites para contratar la HI son mucho más rápidos cuando se cuenta con los registros de propiedad del inmueble al momento de la solicitud, siendo el propio banco quien envía los formularios a los interesados para su llenado. En cuanto a este código, una de las observaciones es que los trámites bancarios toman mucho tiempo en realizar o requieren de diversas instancias o filtros para concretarse, la responsabilidad no solo es

de la entidad, sino también de los usuarios que no cuentan con la documentación o envía información desactualizada.

Rentabilidad: El aporte experimental de Hoz, Ferrer y Hoz (2008) se orienta en que la rentabilidad significa lograr el máximo rendimiento de la entidad como para recuperar la inversión realizada emprendiendo nuevos proyectos de inversión considerando plazos determinados. Coincidimos en el concepto de rentabilidad orientado hacia las empresas, pero, este producto también se orienta a alcanzar la rentabilidad para el cliente potencial, es decir, brindarle mayores ingresos mejorando su calidad de vida.

Síntesis: Luego de entrevistar a los grupos sociales mencionados y en relación con el objetivo específico de la investigación, que es el determinar los factores críticos de éxito internos para la implementación de la Hipoteca Inversa se determina que el factor Interno es Acreedores Financieros y está conformado por los siguientes códigos o subfactores descritos párrafos arriba, es decir: Preparación Legal, Consentimiento del Titular, Confianza y Transparencia, Trato Digno, Reinversión, Competencias Personales, Marketing, Deterioro de Vínculos, Éxito Empresarial, Atención Oportuna, Bajo Riesgo, Tiempo de Trámite y Rentabilidad.

5.2.2. Sobre el Factor Externo

La segunda categoría ha sido denominada como Factores Externos, esta denominación surge también, de los aportes teóricos recogidos de Bullen & Rockart (1981), quienes definen a los factores externos como aquellos que son identificados con instrumentos como el análisis de mercado que una empresa aplica cuando desea emprender un proyecto pero que están muy influenciados por las características gubernamentales o políticas de un país.

5.2.2.1. Condiciones del Titular

Para Champloni & Orrillo (2017) son llamados deudores o dueños del inmueble y serán quienes suscriban el contrato con la entidad financiera. Para esta investigación, los clientes tienen un rol fundamental y complementario al de las entidades financieras

porque serán los que adquieran el producto, en base a la información que obtengan y los beneficios que puedan identificar de dicho producto.

Para el grupo Abogados:

Características del inmueble: Según el artículo 2 de la ley 30741 (2018) menciona que un mecanismo el valor del crédito está en función del valor del inmueble, y otros factores como la esperanza de vida del titular, tasa de interés y demás. A partir de la información recogida durante la investigación coincidimos en que el inmueble y sus características es muy importante para la adquisición del producto, es el factor que determina el aspecto económico, que al final de cuentas, es el motivo por el cual el titular opta por adquirirlo.

Calidad de vida: El aporte teórico y experimental de Baily, Harris y Wang describe una situación recogida de una encuesta de 2006, que reveló que la motivación para obtener una hipoteca inversa fue planificar las emergencias y mejorar la calidad de vida (Redfoot, Scholen y Brown 2007) (2019). Consideramos que la principal razón para que un usuario opte por la hipoteca Inversa es la mejora de sus ingresos o la cobertura de sus necesidades básicas, lo que conlleva a alcanzar la calidad de vida.

Capacidad de Goce y Ejercicio: Según el artículo 42 del Código Civil Peruano (2014), es el pleno ejercicio de sus derechos civiles personales cuando hayan cumplido los 18 años de edad. Consideramos que este código es muy importante porque el titular del bien tiene todo el derecho de disponer de sus bienes, más aún, si el objetivo es mejorar sus condiciones de vida y sus familiares directos están en condiciones de auto sostenerse en la vida.

Para el grupo Clientes

Calidad de Vida: Se refuerza lo mencionado por el grupo Abogados sobre la búsqueda de mejorar la calidad de vida, información recogida de los aportes de Baily, Harris y Wang (2019). El grupo profesional abogado también coincide con el punto de vista de los clientes.

Seguridad: Para Roca Sastre (García 2015), el otorgamiento del título constitutivo de la hipoteca significa que el acreedor es el titular de un crédito y de los derechos que se derivan del mismo, entre ellos, el darle la seguridad de la celebración correspondiente del mismo, y de proceder, según ley, en caso este culminara. La seguridad es un factor muy importante para los acreedores y los titulares del bien, el desconocimiento o la información parcial genera dudas y rechazos del mercado.

Consenso Familiar: El aporte teórico experimental de Salmerón, García, Moreno y Texon (2017), toda persona que vaya a solicitar algún producto bancario o financiero debe tomar la decisión por adquirirlo según sus condiciones familiares previendo los problemas que pueda tener para asumir su deuda. A partir de las entrevistas realizadas, más de la mitad de los clientes potenciales afirmaba, que aceptaría el producto si es que sus hijos o se cónyuge estuviese de acuerdo con el mismo. Entonces la familiar tiene un papel fundamental en las decisiones sobre productos financieros, más aún, para la Hipoteca Inversa.

Mantenimiento y Entorno: El aporte teórico es brindado por la Resolución Ministerial 172-2016, del MVCS, que establece tipos de tasación: Reglamentaria (sobre el inmueble) y la de libre mercado, además de factores adicionales. Los investigadores coincidimos en que no solo es importante las características del inmueble, sino el espacio y la accesibilidad que pueda tener frente a otros espacios y servicios públicos.

Formalidad y Legalidad: El aporte teórico y experimental, sobre la accesibilidad de la Hipoteca Inversa (Vásquez, 2021), es que solo es posible llegar a ella cuando el individuo puede dejar como garantía su inmueble, si y solo si, demuestra la posesión del mismo. Coincidimos en que la formalidad y legalidad de un inmueble es un requisito básico para realizar cualquier gestión, incluida la Hipoteca Inversa, así como la venta, entre otros.

Para el grupo Agentes Inmobiliarios

Características del Inmueble: Este código también ha sido mencionado ya por el grupo Abogados, y reforzarnos su importancia para la implementación de la Hipoteca Inversa.

Condiciones del Cliente: El aporte teórico y experimental de García (2015), indica que, sobre la Hipoteca Inversa, desde el 2007, el cliente puede destinar un beneficiario de su renta, en caso falleciera antes de lo estipulado o para que tenga la prioridad para adquirir el bien ante la ejecución, pero esta persona debería tener igual o mayor edad que la del titular del inmueble. Aquí coincidimos en que el cliente tiene el derecho de elegir hacer con su propiedad lo que considere conveniente, sin vulnerar derechos fundamentales, pero si es importante que tenga mínimas restricciones en el sistema bancario o registros de mal pagador, entre otros comportamientos que signifiquen un alto riesgo para la entidad financiera.

Para el grupo Agentes Financieros

Educación Tributaria: El artículo N° 981 del Código Civil Peruano establece, que todos los propietarios y copropietarios de un inmueble deben participar, de forma activa, en los gastos de conservación y el pago de los tributos respectivos. Este comportamiento no solo es para calificar a la hipoteca inversa, porque es una actitud de todo ciudadano responsable ante su familia, la sociedad y el Estado.

Mantenimiento y Entorno: El aporte teórico es brindado por la Resolución Ministerial 172-2016, del MVCS que establece tipos de tasación: Reglamentaria (sobre el inmueble) y la de libre mercado, además de factores adicionales. Los investigadores coincidimos en que no solo es importante las características del inmueble, sino el espacio y la accesibilidad que pueda tener frente a otros espacios y servicios públicos.

Formalidad y Legalidad: El aporte teórico y experimental, sobre la accesibilidad de la Hipoteca Inversa (Vásquez, 2021), es que solo es posible llegar a ella cuando el individuo puede dejar como garantía su inmueble, si y solo si, demuestra la posesión del mismo. Coincidimos en que la formalidad y legalidad de un inmueble es un requisito básico para realizar cualquier gestión, incluida la Hipoteca Inversa, así como la venta, entre otros.

Seguridad: Este código ya ha sido descrito por el grupo clientes, pero es importante remarcar la coincidencia con el grupo agente financiero, sobre todo porque

el agente financiero busca la seguridad de una transacción hipotecaria, o de otro tipo, con el más bajo riesgo posible de la misma.

Situación Familiar: El aporte teórico experimental de García (2015), indica que los titulares que optaron por este producto lo hicieron a raíz de la situación de escasez económica o laboral que atravesaban sus familias, es decir, asumir la responsabilidad de deudas contraídas antes de los períodos de crisis. El equipo investigador coincide en que uno de los factores que impulsa la aceptación del producto es la necesidad coyuntural, que es por temas laborales y en otros casos, por temas de índole médico.

Calidad de Vida: Se refuerza lo mencionado por el grupo Abogados sobre la búsqueda de mejorar la calidad de vida, información recogida de los aportes de Baily, Harris y Wang (2019). El grupo profesional Abogado también coincide con el punto de vista de los clientes.

Síntesis: Sobre lo explicado, y en relación con el objetivo específico 2 de la investigación, que es el determinar los factores críticos de éxito externos para la implementación de la Hipoteca Inversa, se determina que el primer factor Externo es la Condición del titular, el cual, está conformado por los siguientes códigos o subfactores descritos párrafos arriba, es decir: Características del inmueble, Calidad de Vida, Capacidad de Goce y Ejercicio, Seguridad, Consenso Familiar, Mantenimiento y Entorno, Formalidad y Legalidad, Condiciones del cliente, Educación Tributaria y Situación Familiar.

5.2.2.2. Subcategoría Aspectos Normativos:

Vyas, Raitani, Roy & Jain (2014), se refieren al conjunto de leyes de diversa jerarquía, que organizan y regulan las actividades de las personas naturales y jurídicas. Consideramos que un marco normativo, para todo ámbito y funcionamiento social, es muy importante porque establece los límites de acción y comportamiento.

Para el grupo Abogados:

Regulación Eficiente: La Ley 30741 indica, en su artículo 16, que las entidades como la SBS establecen qué instituciones pueden ofrecer el producto, así como las

regulaciones pertinentes que mejoren su utilidad. Lo que corresponde, es que las entidades, tomen las previsiones del caso, antes de ofrecer el producto, para evitar procesos legales debido a incurrir en delitos o afectaciones a derechos fundamentales de la persona.

Aspectos Complementarios: Según el artículo 9, de la ley N°30741 (2018), la Hipoteca Inversa no perjudicaría a la ley Complementaria de Protección al consumidor en temas de servicios financieros, se sujete a las disposiciones de transparencia y asesoramiento al cliente correspondiente. Consideramos que, una de las consideraciones coyunturales para que un cliente opte por el producto es debido a que, con sus actuales ingresos, no puede cubrir sus gastos básicos, de allí, es donde surge la necesidad. De proponer mejoras al sistema pensionario, para quienes no opten por la Hipoteca Inversa.

Para el grupo Clientes:

Información Clara: La base teórica se recoge del artículo N° 139 del Código Civil Peruano (2014) que establece, que cuando un ofertante propone un contrato de servicio, con cláusulas particulares, éste será celebrado siempre que la otra parte haya tenido conocimiento gracias a la publicidad adecuada y pertinente. Bajo este artículo, todo producto que se ofrezca o avale debe brindar información precisa de sus objetivos, y requerimientos para su uso.

Regulación Eficiente: este código es mencionado también por el grupo Abogados, entonces existe coincidencias en los aspectos a tomar en cuenta para brindar el producto.

Programas de Apoyo: el aporte teórico experimental de Chatterjee (2016), indica que uno de los factores para el éxito de la HI es que el Estado proponga y ejecute programas de información y educación financiera, para que, cuando las poblaciones adultas mayores requieran adquirir dicho producto puedan tener las mejores oportunidades, en otras palabras, con más educación hay mejor aprovechamiento del mismo. Coincidimos con la investigación del Chatterjee porque ante una mejor información a la ciudadanía estarán más seguros al momento de tomar una decisión.

Reforma Pensionaria: el aporte teórico de Concha y Llado (2015), está en función de la problemática del sistema de pensiones, por ejemplo, existe la posibilidad que afiliados al SNP no reciban pensión de jubilación, pese a haber realizado sus aportes mensuales, esto se debería a que no cumplen con requisitos como la cantidad de años de aportación. Coincidimos en que esta problemática no es responsabilidad del actual gobierno, pero si afecta a la población, que vería en la HI un medio para recibir ingresos mensuales.

Bienestar Ciudadano: el aporte teórico experimental de García (2015), nos indica que el titular o ciudadano dueño de un inmueble tiene la posibilidad de disfrutar en vida de un dinero ahorrado, de forma tácita, en tu vivienda, mejorando sus ingresos generando un efecto positivo en su bienestar. En nuestro país, por las condiciones legales y normativas, más que el Estado, es el propio ciudadano que debe buscar los medios o caminos para alcanzar el bienestar o la satisfacción de las necesidades que le permitan desarrollarse de forma plena.

Para el grupo Agentes Inmobiliarios:

Libre Competencia: el aporte teórico y experimental de Villegas (2005), indica que bajo el escenario del libre mercado, las empresas tienen libertad de competencia, y uno de los caminos para alcanzar una ventaja es siendo más eficientes en las operaciones ofrecidas al público, diversidad de productos y atención inmediata. Concordamos con lo expresado, porque al cumplirse con las indicaciones mencionadas, el cliente será el más beneficiado y alcanzará, por ese medio, su bienestar.

Aspectos Complementarios: Este código ya ha sido descrito en otro grupo encuestado y refuerza la idea de mejorar las condiciones o aspectos alrededor de la Hipoteca Inversa. Es importante aclarar que los complementos a la Hipoteca Inversa en otros países se han dado con el paso del tiempo y frente a determinadas coyunturas, esperamos que, en nuestro país, en base a toda esa experiencia, se pueda mejorar su escenario de ejecución.

Calidad de Vida: Se refuerza lo mencionado por el grupo Abogados sobre la búsqueda la de mejorar la calidad de vida, información recogida de los aportes de Baily,

Harris y Wang (2019). El grupo profesional Abogado también coincide con el punto de vista de los clientes.

Para el grupo Agentes Financieros:

Reforma Pensionaria: este código ya fue descrito en el grupo agentes inmobiliarios, pero refuerza la idea de mejorar la calidad de vida de los jubilados, con una nueva estrategia y mecanismo de recaudación y pensión.

Regulación Eficiente: este código es mencionado también por el grupo abogados y clientes, por lo tanto, continúan las coincidencias en los aspectos a tomar en cuenta para brindar el producto.

Calidad de Vida: Se refuerza lo mencionado por el grupo Abogados sobre la búsqueda de mejorar la calidad de vida, información recogida de los aportes de Baily, Harris y Wang (2019). El grupo profesional Abogado también coincide con el punto de vista de los clientes.

Información Clara: Este código se replica de las anteriores entrevistas y cuenta con base teórica y jurídica para su aplicación.

Síntesis: Finalmente, y en relación con el objetivo específico 2 de la investigación, que es el determinar los factores críticos de éxito externos para la implementación de la Hipoteca Inversa se determina que el segundo factor Externo son los Aspectos Normativos, el cual, está conformado por los siguientes códigos o subfactores descritos párrafos arriba, es decir: Regulación Eficiente, Aspectos Complementarios, Información Clara, Programas de Apoyo, Reforma Pensionaria, Programas de Apoyo, Bienestar Ciudadano, Libre Competencia y Calidad de vida.

5.3. Relevancia

Luego de realizar las 32 entrevistas programadas para la obtención de información relevante sobre los factores críticos de éxito, consideramos que el contenido obtenido es muy valioso porque permite conocer los puntos de vista de

diversos actores frente al producto Hipoteca Inversa. De cada grupo podemos destacar lo siguiente:

Para los Abogados, el que un titular utilice su bien inmueble para generar rentas que mejoren su calidad de vida, asimismo, constituye la aplicación del derecho en toda su dimensión, porque es el individuo quien ejerce su voluntad sobre un bien legalmente inscrito y registrado. También, se menciona revisar los mecanismos de obtención del bien, por parte de los descendientes, en cuanto a la recuperación del mismo, una vez fallecido el titular.

Para los agentes financieros queda claro que existen diversos aspectos que deben considerarse aún para ofrecer el producto, entre ellos, la evaluación del riesgo en cuanto a las condiciones legales del bien, las condiciones familiares del titular, los aspectos complementarios a la ley, en cuanto al seguro que deberían tener los inmuebles, aspectos de tributación, entre otros

Para los clientes, la hipoteca inversa es un producto desconocido y, sobre el cual, al momento de difundirse, requeriría de un análisis familiar para su aceptación debido a que la idea primaria del bien es que los hijos se quedarán sin hogar, así también, los hijos son los que deben opinar si es favorable la aceptación del producto.

Para los agentes inmobiliarios existen consideraciones a tomar en cuenta, a nivel normativo, como lo es la seguridad de la transacción, basándose en las condiciones legales y formales de la propiedad, así como la calidad de vida.

Existen puntos de coincidencia entre los grupos sociales entrevistados, podemos mencionar los siguientes factores: Calidad de Vida, Formalidad y Legalidad, Mantenimiento y Entorno, Características del Inmueble, Aspectos Complementarios, Información Clara y Regulación Eficiente. Consideramos que la investigación nos ha permitido tener una visión más amplia, a partir, de los aportes y perspectivas de los grupos sociales involucrados y que, a diferencia de otras investigaciones, centradas en el campo del derecho o administración, la nuestra incluye, además de los grupos mencionados, clientes potenciales.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Para identificar los factores críticos de éxito, en primer lugar, se revisó la teoría propuesta por Bullen & Rockart (1981), y se complementó el contenido con la revisión de trabajos de investigación de FCE relacionados a entidades financieras, porque la Hipoteca Inversa es un producto, y, en base a la experiencia obtenida de otros países, este producto solo puede ser ofrecido por instituciones que pertenezcan a dicho rubro económico. Para conocer más sobre la Hipoteca Inversa se revisaron trabajos de investigación que contienen la teoría y experiencias de aplicación de dicho producto en otros ámbitos.
- Al analizar la teoría sobre la Hipoteca Inversa se identificaron 3 componentes importantes: los acreedores (entidades financieras), clientes y las regulaciones propias de un marco legal. Por lo tanto, a partir de estos componentes es que elaboraron las preguntas a los grupos focales: Clientes, Abogados, Agentes Financieros y Agentes Inmobiliarios.
- Luego de entrevistar a los integrantes de cada grupo focal, se concluyó que los factores críticos internos de éxito son los siguientes: Preparación Legal, Confianza y Transparencia, Competencias Personales y Rentabilidad, por lo tanto, se cumple con el primer objetivo específico que fue identificar los factores internos de éxito.
- El primer FCE Interno es la Preparación Legal, pues deben garantizar la seguridad legal del producto que ofrecerán sin incurrir en algún proceso o aprovechamiento ilícito con el titular ni con el Estado. Entonces, mientras el cliente sepa que hace uso de sus facultades reconocidas por la ley, habrá mayor seguridad de que el producto pueda ser adquirido. Sobre ello, es importante mencionar que la legislación de la Hipoteca Inversa en el Perú está desde el 2018, pero en el Reino Unido está presente desde el 1965, en Canadá desde 1986, en EE.UU. surge en 1989 y en España desde el 2006, además, que se

han elaborado complementos importantes con el paso de los años, así como regulaciones para el producto Hipoteca Inversa.

- El segundo FCE Interno es la Confianza y Transparencia, los clientes sienten mayor seguridad de optar por un producto ofrecido por el banco, siempre que haya claridad y honestidad al brindar la información, manifestar lo positivo y negativo o restrictivo que podría ocurrir, así también, cuando reciben un trato digno de los colaboradores de la entidad, comunicándose forma oportuna y respetuosa. Para el 2018, en el Reino Unido hubo 47081 solicitudes de HI, en Suecia fueron 1300, en Italia 500 y en España 50.
- El tercer FCE Interno son las Competencias Personales, es decir, la entidad financiera debe de contar con colaboradores capaces de analizar, con detenimiento, el mercado e identificar las necesidades con eficiencia, sus necesidades direccionando sus productos hacia ellas, así entonces podrá atraer mayores clientes. Sobre ello, Chiun, Chai, Rinen, & Ramayah (2016) mencionan que los colaboradores deben contar con orientación tecnológica y emprendedora, con este se fortalece sus capacidades de decisión y de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.
- El cuarto FCE Interno es la Rentabilidad, es decir, las entidades financieras tienen finalidad de lucro, entonces, la mayor ganancia ante el menor uso de recursos es el camino de ideal que deberán seguir, pero también lo es la atención oportuna y eficiente de las consultas de los clientes, más aún con la diversidad de canales de atención que existen, en este contexto de pandemia. En el Perú no hay una entidad financiera que ofrezca en producto, mientras que en el Reino Unido existen 12 entidades financieras, en Italia son 5 y en España es 1, por lo tanto, si un producto no es ofrecido, es porque no tiene confianza en que sea aceptado ni que genere liquidez para las entidades financieras.
- Así también, la investigación permitió determinar los factores críticos externos de éxito y son los siguientes: Calidad de Vida del cliente, Consenso Familiar,

Características del Inmueble, Legalidad y Formalidad, Regulación Eficiente y Aspectos complementarios.

- El primer FCE Externo es la Calidad de vida del cliente, este factor resulta fundamental porque, según el nivel de ingresos y la capacidad de cubrir sus necesidades, el cliente estará más o menos propenso a optar por el producto hipoteca. En el Reino Unido, la población adulta mayor no ve a sus inmuebles como un recurso para legar a sus descendientes, al contrario, consideran que cada persona debe asumir sus responsabilidades, pero si los inmuebles son vistos como una fuente de ingresos económicos que mejoren su calidad de vida.
- El segundo FCE Externo es el Consenso Familiar, es decir, los clientes encuestados valoran mucho la opinión de sus hijos antes de tomar una decisión sobre optar por el producto, la mayoría considera que, si sus herederos están de acuerdo con el producto, ellos estarían con adquirir la Hipoteca Inversa. En España existe una tendencia a la disminución del deseo, de los adultos mayores, de ser cuidados por sus familiares, debido a que su formación académica les orienta a decidir ser cuidados por profesionales en lugar de sus familiares. Pero en nuestro país, la situación es diversa porque dependen, principalmente, de sus familiares o tienen la esperanza que ellos los asistan cuando estén imposibilitados de hacerlo de forma propia.
- El tercer FCE Externo son las Características del Inmueble, es decir, la dinámica del entorno al domicilio, los materiales empleados en su construcción, la accesibilidad a instituciones como colegios, postas, comisarías, centros de esparcimiento, vías de transporte, etc. influyen en las cantidades que podrán ofrecer las entidades financieras. En EE.UU. existe el HECM que significa Hipoteca de Conversión del Patrimonio de Viviendas, es un programa en manos del Estado que establece el precio de las viviendas, las garantías con las que deberían contar y otros requisitos posibles, ello permitiría que la tasación de un bien se realiza dentro de parámetros indicados generando

mayor seguridad para las partes interesadas: Cliente y Acreedor. En el 2005 fueron 40000 solicitudes de Hipoteca Inversa en EE.UU.

- El cuarto FCE Externo son la Legalidad y Formalidad, que resulta del cumplimiento con sus obligaciones tributarias, entendido como Educación Tributaria, de ser así, la deuda tendría que ser asumida por la entidad financiera y ello estaría tomado del importe ofrecido al cliente, por otro lado, la inscripción correcta del bien dentro de los registros públicos correspondientes, un bien sin registro claro del dueño no podrá estar dentro de la hipoteca inversa porque equivaldría un alto riesgo ante una posible demanda de herederos forzosos. En España existe una entidad llamada: Registradores de la Propiedad, quienes brindan seguridad jurídica en el ámbito inmobiliario, porque, por medio de ellos, los titulares del inmueble registran su bien y los queda reconocido el derecho sobre los mismos.
- El quinto FCE Externo es la Regulación Eficiente, es decir, que exista un marco legal claro que evite las ambigüedades o dobles interpretaciones de los derechos sucesorios de las personas y que se realicen los ajustes necesarios para que haya amparo legal, ante una eventual reversión del contrato adquirido. También está la delimitación del acceso a este producto, circunstancia que aún está pendiente pues la ley aprobada en nuestro país no establece el mínimo de edad para adquirir la hipoteca inversa, mas, la experiencia internacional, por ejemplo, en España o Estados Unidos, se puede acceder a la Hipoteca Inversa a partir de los 55, 60, 62 o 65 años, situación que viabiliza el ofrecimiento del producto por parte de la entidad financiera.
- El sexto FCE Externo son los aspectos complementarios, los cuáles abarcan programas de apoyo para los adultos mayores, estos programas de apoyo estarían orientados a mejorar sus conocimientos tributarios, regularización de las condiciones legales del bien, adquisición de seguros para proteger su patrimonio en caso exista exposición a peligros del entorno, entre otros. La experiencia en España establece la adquisición de un Plan de Previsión del Asegurado, que se paga restando un porcentaje de la renta obtenida por la

Hipoteca Inversa. El objetivo de este plan es brindar un complemento al seguro social cliente, es un seguro de vida.

- En resumen, la investigación nos ha permitido conocer los factores críticos de éxito de un producto, que, si bien cuenta con legislación que lo autoriza a existir, no es ofrecido en el mercado debido a diversos factores internos, estos surgen de los intereses de las entidades financieras, así como de factores externos, que se derivan de las necesidades de los clientes y de los aspectos legales que requieren especificarse aún más, de forma concreta, en lo referido a la edad mínima para acceder a este producto.
- La relevancia de la investigación está en la obtención de información de grupos específicos que han permitido conocer de forma más concreta cómo se visualiza el producto en nuestro mercado y qué aspectos deben de trabajarse, con anticipación, de forma que las condiciones para adquirir la Hipoteca Inversa sean más propicias, entre ellas, la condición de legalidad del bien y el cumplimiento de sus pagos tributarios.
- Con la información obtenida a través de esta investigación, podemos entender que esta tesis tiene un aporte para el sector privado y el sector público. Por un lado, vemos que el estado puede entender las necesidades y puntos a mejorar, tanto en la implementación de la ley de la hipoteca inversa como en los sistemas de pensiones actuales y la forma en que brindan una mejor calidad de vida a los adultos mayores. Por otra parte, en el sector privado, vemos que con el estudio realizado diversos grupos privados podrían implementar soluciones que apoyen la implementación de la hipoteca inversa, así como también se podrían encontrar nuevos modelos de negocio que se enfoquen en las necesidades de los adultos mayores mencionadas en este trabajo de investigación, de esta forma se podrían desarrollar soluciones que permitan crear nuevos negocios y a la vez poder suplir las necesidades de este sector de la población.

6.2. Recomendaciones

- Para poder realizar estudios concretos sobre el uso de la Hipoteca Inversa en nuestro país, primero debe elaborarse un proyecto que fomente la formalidad en el registro de bienes inmuebles ya que nuestra idiosincrasia refleja un alto porcentaje de informalidad predial.
- Otro de los proyectos que debe implementarse o difundirse, por medio del Estado, es la educación tributaria, pues los índices de morosidad por falta de pago de los servicios públicos a la municipalidad es otra barrera, para que haya factibilidad de utilizar un bien y obtener un producto como la Hipoteca Inversa.
- Si bien, las leyes no pueden regular toda la actividad y comportamiento de la sociedad, si debe tomarse en cuenta las experiencias de otras realidades para implementar, de forma eficiente, la Hipoteca Inversa, una de ellas, por ejemplo, sería la regulación de la edad mínima para optar por este producto, requisito que, en otros contextos, está plenamente identificado, pero en el nuestro no se ha especificado.
- Los acreedores financieros tendrán mayor rechazo a ofrecer este producto porque las características sociológicas, culturales, políticas y financieras en nuestro país equivalen a un alto riesgo por la pérdida de recursos económicos, más aún, por no tener claro la población a la que se le puede ofrecer el servicio.
- Se recomienda realizar otras investigaciones tipo cualitativas profundizando en temas de Educación Tributaria y Regularización Predial, como factores que brindan base al producto Hipoteca Inversa.
- Por último, se recomienda realizar investigaciones en poblaciones adultas mayores sin carga familiar o herederos forzosos, porque la situación familiar es un factor que influye en muchos de los clientes potenciales entrevistados para no optar por el producto.

ANEXOS

A. Instrumento de recolección

Guía de entrevista a clientes potenciales del producto Hipoteca Inversa

Buenos días/tardes/noches, como estudiantes de la universidad ESAN, estamos realizando un trabajo de investigación titulado “Factores Críticos de éxito para la implementación de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao” y consideramos importante su opinión sobre dicho producto. La presente entrevista se realizará utilizando medios digitales como grabadoras y/o celulares. La informa obtenida solo tiene fines con carácter investigativo y académico.

Agradecemos, de ante mano, su tiempo, participación y confianza.

Entrevistado/a: _____ Edad: _____

- 1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?**

- 2. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?**

- 3. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades?**

- 4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?**

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?

6. ¿Considera usted que la HI podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

9. ¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

13. ¿Considera usted que la ley de HI brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

ENTREVISTA 1

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Liliana Farfán López

Edad: 65 años

1. **¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?**

Debe ser una empresa reconocida. En la cual pueda confiar.

2. **¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?**

Deberían explicar detalladamente el tema y los beneficios para poder ver si es conveniente o no.

3. **¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades?**

No me gusta cuando son muy insistentes. No me gusta eso.

2. **¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?**

En mi caso, dependería de la calidad de vida que yo y mi esposo tenemos. Eso sería un factor principal.

3. **¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?**

Si no nos sentimos seguros o si no tenemos muy claro el tema de la hipoteca inversa... depende mucho de la información a la que tengamos acceso.

4. **¿Considera usted que la HI podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?**

Quizá. Sería una forma de tener un ingreso adicional.

5. **¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?**

Porque es mi casa.

6. **¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?**

Cualquier trámite que quiera hacer o si necesito ver algún tema legal, no lo podría hacer si no estuviese libre de impuestos.

7. **¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?**

Probablemente mejoras que le pueda hacer a mi casa.

8. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Debería haber más programas que beneficien a los adultos mayores. De salud, deportivos, etc.

9. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

No lo había considerado. Sería interesante si veo que podría darnos una mejor calidad de vida a mí y a mi esposo.

10. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

El no saber mucho del tema.

11. ¿Considera usted que la ley de HI brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

No estoy segura... pero creo que, si es una ley aprobada, debe cumplir con los requisitos mínimos.

ENTREVISTA 2

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Bertha Riedner Prugue

Edad: 61 años

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?

Una empresa financiera que tenga prestigio, o que alguien conocido me recomiende.

2. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?

Una buena rentabilidad, eso es muy importante para mí.

3. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades?

Quizá cuando son muy insistentes. Abusan de las llamadas y demás.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?

Solamente si veo que es una buena opción para mí.

5. **¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?**
Si mi familia no estuviese de acuerdo, no optaría por esto.
6. **¿Considera usted que la HI podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?**
Posiblemente sí. Quizá nos permita tener más ingresos y poder mejorar nuestra calidad de vida.
7. **¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?**
Entiendo que es un tema legal importante.
8. **¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?**
Si tengo deudas, asumo que no puedo hacer muchas cosas con mi propiedad.
9. **¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?**
Hace poco conseguí un técnico que cambió todos los cables de mi casa. También he mejorado los temas de Internet y del agua, así que creo eso tiene que ver con mejorar la tasación de mi casa.
10. **¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?**
Quizá hacer más eventos y reuniones. Los adultos mayores deberían reunirse y poder relajarse y hacer ejercicio.
11. **¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?**
No estoy muy segura. Necesito más información al respecto.
12. **Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?**
Nadie está hablando de eso... quizá más bancos o entidades financieras deberían publicitarlo.
13. **¿Considera usted que la ley de HI brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?**
Después de leerla, sí. Pero igual, hay muchos temas que mejorar para que sea útil para las personas.

ENTREVISTA 3

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Peter Trauten Sass

Edad: 78 años

1. **¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?**

Debo conocerla.

2. **¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?**

Ofrecerme algo que mejore mi calidad de vida.

3. **¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades?**

Mala comunicación.

4. **¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?**

Creo que ninguno.

5. **¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?**

Mis dos hijas. No quiero afectar su herencia por temas propios.

6. **¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?**

Si. Espero sea de forma positiva, pero mi prioridad son mis hijas.

7. **¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?**

Entiendo que es necesario para cualquier cosa que quiera hacer con mi casa.

8. **¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?**

Si tengo deudas, asumo no se podrán hacer muchas cosas con mi casa.

9. **¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?**

No estoy muy seguro. Vivo en mi casa y no sé si hay algo que mejorar. Quizá si hago alguna ampliación o algo, pero no es mi plan de momento.

10. **¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?**

Debería haber más iniciativas con el tema de salud. No deberíamos pagar para ver nuestros temas.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

No había escuchado de ello antes. Suena interesante, pero necesito más información.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Quizá la falta de información.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

No sé mucho del tema, así que no estoy seguro.

ENTREVISTA 4

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Manuel Núñez Iturrizaga

Edad: 62 años

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?

Bueno, he trabajado en el sector y sé que hay todo un tema de evaluación y tasación. Las entidades financieras deben poder demostrarles a los clientes que son una opción seria.

2. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?

Entiendo que deberían ofrecer un buen depósito mensual, además de la opción que mi hijo pueda acceder en un futuro a recuperar la propiedad.

3. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades?

Las cláusulas escondidas, la falta de honestidad, etc. Hay muchas razones por la que los bancos pierden el respaldo de sus clientes, deben tener cuidado y ser transparentes siempre.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?

En mi caso, dependería de la calidad de vida que yo y mi esposo tenemos. Eso sería un factor principal.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?

Si no nos sentimos seguros o si no tenemos muy claro el tema de la hipoteca inversa... depende mucho de la información a la que tengamos acceso.

6. ¿Considera usted que la HI podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

En teoría es una opción interesante. Pero debemos ver bien la realidad de la situación y evaluar los pros y los contras.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Cualquier trámite que uno quiera hacer con una propiedad, significa que la tiene saneada. Sin deudas ni nada. Sino no se puede, o bueno, no se debería hacer nada.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Lo mencioné anteriormente... las deudas de un inmueble imposibilitan cualquier trámite que uno pueda buscar.

9. ¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?

Cambios, reparaciones, mejoras, etc.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

El estado debe hacer muchas cosas. Nuestros adultos están olvidados, necesitamos brindarles actividades, salud, etc. Hay demasiado por hacer para mejorar su calidad de vida, y lamentablemente el estado de momento no hace nada.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Honestamente, no lo he considerado. Prefiero manejar mis temas financieros yo mismo.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Falta de conocimiento o preferencia por manejar sus propiedades.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

No, porque no la conozco. Pero toda ley debe tener siempre en cuenta a los ciudadanos y brindarles una mejor calidad de vida.

ENTREVISTA 5

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Carolina Farfán López

Edad: 58 años

- 1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?**

No sé... ¿Que sea conocida? Asumo que eso me motivaría a confiar en ella.

- 2. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?**

Si opto por esta opción, debe ser algo que me permita mejorar mi calidad de vida. Mi casa y todo lo que tengo es pensando en mi familia, así que es importante que no les afecte si me sucede algo.

- 3. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades?**

Los bancos no son directos. Su comunicación dice una cosa y hacen otra. No confío en ellos.

- 4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?**

Si alguien de mi familia me explica más del tema, podría optar por ello.

- 5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?**

La falta de conocimiento. No había escuchado del tema antes y no me queda muy claro.

- 6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?**

Imagino que sí. Si opto por esto, de alguna forma yo tendría más ingresos... pero está el tema de mi familia y como le afectaría al largo plazo.

- 7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?**

Porque de lo contrario no podría hacer ningún trámite.

- 8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?**

Si tengo deudas, asumo que no puedo hipotecarla ni nada.

- 9. ¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?**

Reparaciones o mejoras a mi casa.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Salud... definitivamente temas de salud. Luego de eso hay temas de calidad de vida, pero es importante que el estado vaya viendo estos temas y les de importancia.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Honestamente, no. Prefiero dejarle mi casa a mi familia en caso suceda algo. Siento que incluir al banco es mucho problema.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Nadie lo ha mencionado... ni sabía del tema antes.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

No lo sé. Quiero creer que sí, pero muchas leyes son demasiado ambiguas. Espero esta no sea así.

ENTREVISTA 6

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Jorge Rengifo Mostacero

Edad: 64 años

Previo al desarrollo de la entrevista, la entrevistadora explicó de forma clara, concisa y sencilla, en qué consiste la Hipoteca Inversa.

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

La calidad en el servicio y la transparencia en la información son fundamentales para que un banco mantenga su prestigio.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Algunos reciben las quejas y reclamos y parecen que se toman tiempos muy largos en resolverlos porque no responden y a veces uno tienen que volver a presentar el reclamo o incluso hacerlo público en redes sociales para obtener una respuesta porque no reaccionan, con este tema de la pandemia fue peor.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

Principalmente menores costos o tasas en sus productos.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Bueno en mi caso es una decisión con mi esposa y particularmente somos muy apegados a nuestra casa y queremos que nuestros hijos la tengan como herencia y ellos decidan en un futuro que es lo que mejor quieran hacer con ella. Sin embargo, si esto en vida nos puede generar un beneficio económico tendríamos que estudiarlo.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Si el producto me genera dudas o no tengo claro cómo funciona, particularmente prefiero no poner en riesgo mis propiedades y ajustar mi presupuesto.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

En caso de que nuestros hijos no estén de acuerdo en asumir la deuda y esto no esté conversado previamente, podríamos dejarlos sin herencia por lo tanto si podría generarse un conflicto de intereses.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Para asegurarse que tienes la propiedad del inmueble, de lo contrario no existe.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Porque si no la municipalidad también podría afectar tu propiedad y embargártela.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

La falta de mantenimiento periódico.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Debería hacer cambios urgentes en el sistema pensionario o permitir que los privados hagan sus mejores esfuerzos por contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Si, definitivamente después de lo explicado, me parece que es un buen complemento para que las pensiones de las personas mayores puedan tener una vida digna en sus últimos años.

12. Desde su perspectiva, ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca inversa?

El desconocimiento de la ley, del producto, el que no haya publicidad sobre el producto en el mercado todavía.

13. ¿Considera usted que ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano / cliente? SI/no ¿por qué?

No la he leído, no sabría responderte.

ENTREVISTA 7

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: José Gayoso

Edad: 60 años

Previo al desarrollo de la entrevista, la entrevistadora explicó de forma clara, concisa y sencilla, en qué consiste la Hipoteca Inversa.

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Considero que los bancos son entidades grandes y prestigiosas cuando generan confianza en sus clientes, cuando transmiten la información oportuna y las cuentas claras. No generando cobros excesivos ni tasas abusivas a sus créditos porque lo que hacen es que los clientes buenos busquemos a la competencia.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Cuando me suben las tasas de mis tarjetas de crédito, cuando me cobran membresías o me insisten en vender seguros o préstamos que no necesito. Uno sabe pues cuando lleva sus finanzas ordenadas que no necesita sobre endeudarse para vivir.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

Bueno, para empezar, creo que saber transmitir el mensaje a los clientes potenciales con un lenguaje claro y simple sin tecnicismos ni complejo porque de por sí, las personas mayores suelen guardar su dinero en la casa o el colchón es por desconfianza, y si vienen con un producto nuevo poniendo como garantía su propiedad de toda la vida, como que eso de entrada les va a parecer muy arriesgado y van a tomar una postura negativa, creo yo.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Bueno, es un tema que debo conversar con mi esposa y con mis hijos de hecho, porque nosotros siempre pensamos en dejarles a ellos como herencia la propiedad, pero con una hipoteca inversa es probable que ellos para quedarse con la casa tengan que primero pagar la deuda y es algo que debemos consultar si están dispuestos a hacer, porque en unos años, supongo yo que ellos tendrán su propia familia, sus gastos y sus presupuestos.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Que mi esposa o mis hijos no estén de acuerdo principalmente.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

Si, definitivamente, como le dije es un tema económico y los temas económicos siempre acarrear problemas e intereses familiares. Siempre va haber uno más interesado que otro en una propiedad y uno con más poder que otros para poder pagar o asumir deudas.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Porque te reafirma la legitimidad de tu derecho como dueño de un bien, sin ese documento, es muy difícil hacer una compra, venta o cualquier transacción.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Por lo mismo que dije, si quieres vender o comprar un inmueble, tampoco puedes hacerlo porque tendrás problemas con la municipalidad si presentas deudas.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

En mi caso, mi departamento es relativamente nuevo, tiene solo 9 años de uso y creo que más bien por la zona (San Borja) se ha revalorizado por las zonas verdes, la seguridad, el entorno, etc. Sin eso creo que mi propiedad perdería valor.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Bueno, yo soy una persona que ha trabajado muchos años en el estado y me afilie al sistema privado porque lamentablemente el público no funciona y no genera las garantías adecuadas a las personas para asegurar una pensión decente en el futuro. Por eso creo que el Estado debería impulsar toda acción que promueva un cambio en el sistema pensionario involucrando a otras entidades que podrían estar interesadas en participar porque está demostrado que la política y los gobiernos no van a generar cambios inmediatos, pero sí deberían dar todas las facilidades legales para que los usuarios potenciales puedan acceder a un sistema de pensiones alternativo o complementario.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Sí creo que es favorable en la medida que contribuye a mejorar el nivel de vida de las personas mayores que cuentan con una propiedad y que puedan disponer de ella antes de fallecer.

12. Desde su perspectiva, ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca inversa?

Bueno, yo no conozco sobre el tema, tendría primero que informarme para saber qué podría generarme desconfianza.

13. ¿Considera usted que ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano / cliente? SI/no ¿por qué?

Lo mismo, desconozco esa ley, no he tenido información al respecto.

ENTREVISTA 8

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Sofía Raffo

Edad: 72 años

Previo al desarrollo de la entrevista, la entrevistadora explicó de forma clara, concisa y sencilla, en qué consiste la Hipoteca Inversa.

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Para mí los bancos siempre son instituciones de mucho prestigio y con mucho poder sobre el cliente, difícilmente nosotros los clientes normales tenemos poder de negociación sobre ellos, pero creo que ellos si dependen mucho de clientes como nosotros, cuando sumados hacemos un volumen de negocios importante para ellos. Creo que lo más importante es su transparencia y la comunicación.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Cuando llamo y no contestan a mis solicitudes o genero un reclamo y me dejan esperando en la línea y no me contestan, ósea cuando el servicio es malo.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para decidir por la Hipoteca Inversa?

Sobre todo, creo que debería mostrar la información transparente y educar a las personas que tomarían este producto y que muchas veces no conocen ni siquiera de los productos tradicionales, este que es más complejo podría ser peor, pero creo que, si les explica bien a todos, a largo plazo los más beneficiados siempre van a ser las personas que se jubilen y que tengan una propiedad para que puedan incrementar sus ingresos poniendo como garantía su propiedad.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

En mi caso, yo no dependo de nadie afortunadamente, tengo propiedades que alquilo y vivo de mis rentas. El departamento en el que vivo es propio y no tiene deudas, por ello la decisión de tomar o no la hipoteca inversa para mi estaría en función al beneficio adicional que me genere. Sin embargo, nunca está demás consultarlo con mis hijos para que no se sorprendan más adelante.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Bueno principalmente que lo que me den como pensión no me sea suficiente para vivir.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

No, porque yo creo que conversando con mis hijos las decisiones que tome hoy más adelante no tendría por qué afectarlos, ni familiar ni económicamente.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Es importantísimo. Sin título no existes como dueño. Ante Registros Públicos, ante la sociedad y cuando quieres hacer alguna transacción es mucho más rápido.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Al igual que el título, evita muchos inconvenientes en la medida que puedes hacer compras o ventas rápidas y no generar trabas.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

Bueno definitivamente los daños físicos que hagas, yo particularmente como te digo alquilo mis propiedades y siempre estoy expuesta a que los inquilinos hagan o deshagan en mis inmuebles, sin embargo, para eso me cubro con mis contratos. A parte de eso, las zonas donde tengas ubicados los inmuebles de hecho influyen en el valor.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

El estado debería impulsar mayores programas pensionarios como este, yo creo que la hipoteca inversa es una excelente alternativa para mejorar la calidad de vida de las personas adultas en sus últimos años sin generar cargas a sus hijos y usando sus propios bienes.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Sí, creo que es favorable, creo que es una oportunidad para mejorar el sistema pensionario ya que el Estado de por sí no ha podido cambiarlo ni mejorarlo en muchos años.

12. Desde su perspectiva, ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca inversa?

Si lo vemos como banco, lo mismo, que el banco deje sin resolver las dudas de los clientes, que no atienda sus llamadas, que tenga un mal servicio, peor aun considerando que el un producto nuevo que nadie conoce.

13. ¿Considera usted que ley de HI brinda respaldo al ciudadano / cliente? SI/no ¿por qué?

No conozco la ley, pero si es una ley pro ciudadano, debería velar por su bienestar. Sin embargo, no la conozco

ENTREVISTA 9

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Orestes Arica Zapata

Edad: 65 años

Previo al desarrollo de la entrevista, la entrevistadora explicó de forma clara, concisa y sencilla, en qué consiste la Hipoteca Inversa.

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Los bancos en el Perú son reconocidos por que son necesarios, pero no necesariamente se caracterizan por ser transparentes y claros en la información hacia sus clientes.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Principalmente el tipo y calidad en el servicio, la demora en la resolución de casos o reclamos.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

Para mí, es importante que complemente mi pensión hasta un sueldo que me permita vivir de manera decente como si continuara trabajando.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Es una decisión familiar porque debo consultar con mi esposa e hijos si están dispuestos a asumir esa deuda después para no perder la casa o en todo caso que el banco se quede con ella, pero que no se genere un conflicto.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Que alguno de mis familiares directos no esté de acuerdo o reciba una recomendación negativa.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

Si no se aclara previamente cuál sería la situación yo creo que sí, porque podríamos quedarnos sin casa si es que mis hijos no asumen la deuda cuando yo fallezca.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Bueno, sin título no puedes hacer nada, ni comprar ni vender, ni prestarte, el título te respalda ante los registros públicos como propietario.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Porque puede generar problemas si quieres vender o comprar un inmueble.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

La zona, la inseguridad, la falta de higiene de la zona o que no tenga áreas verdes, la falta de mantenimiento a la casa.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

El estado debe promover leyes que mejoren las pensiones de las personas mayores porque la verdad es que lo que generamos no alcanza para llevar un nivel de vida normal, y peor aún si estas enfermo o algo no puedes cubrir nada.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Si, podría ser una alternativa de solución, pero hay que explicárselo bien a los clientes y que el Estado promueva leyes que haga que las instituciones financieras vean el interés en el producto y lo lancen al mercado.

12. Desde su perspectiva, ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca inversa?

Que sea nuevo producto y que no se hable de esto.

**13. ¿Considera usted que ley de HI brinda respaldo al ciudadano / cliente? SI/no
¿por qué?**

No he leído la ley aún, no sabría decirte si respalda o no.

ENTREVISTA 10

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Miguel Palomino Pareja

Edad: 63 años

Previo al desarrollo de la entrevista, la entrevistadora explicó de forma clara, concisa y sencilla, en qué consiste la Hipoteca Inversa.

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Los servicios que brindan a veces dejan mucho que desear, no resuelven las dudas, las personas últimamente te derivan a las máquinas y no te brindan mayor explicación, no resuelven los reclamos, los dejan pendientes por lo general se toman sus tiempos.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Los procesos largos y burocráticos que demoran los reclamos.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

Creo que podría considerar empaquetar todos los productos de ahorro y deuda en un solo banco para que ofrecer mejores tasas de interés.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Bueno en mi caso, soy soltero, no tengo hijos ni familiares a quienes consultarles mi decisión por lo tanto el tomar la hipoteca inversa estaría en función a las condiciones del crédito y el monto de la pensión adicional a obtener.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Bueno, esta es una decisión definitivamente personal pero que debo analizar muy bien porque he trabajado y ahorrado toda mi vida para comprar mi vivienda y si esto me podría generar algún perjuicio económico o recibo alguna recomendación de terceros que conozcan del tema, prefiero rechazar el producto.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

En mi caso no.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Porque es la única manera de demostrar que tienes la propiedad de un inmueble.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Porque dependiendo de la deuda, podrían generar cargas al inmueble.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

Bueno, normalmente no hacerle sus mantenimientos desmejora los activos.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Debería impulsar los cambios en el sistema pensionario o dejar que los privados tomen acciones sobre él.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

En la medida que los bancos lancen un producto atractivo en tasas, rentas, seguros y condiciones creo que podrías ser una buena opción para el adulto mayor.

12. Desde su perspectiva, ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca inversa?

De hecho, la transmisión de la información o no generará la confianza o desconfianza en los clientes, yo no he escuchado comentarios ni publicidad del producto en los medios.

13. ¿Considera usted que ley de HI brinda respaldo al ciudadano / cliente? SI/no ¿por qué?

Habría que revisarla primero, y la verdad es que no la conozco.

ENTREVISTA 11

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Norma Ramos Martínez

Edad: 67 años

1 ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Evitar problemas en los noticieros y redes sociales. Además, deben saber atender muy bien a sus clientes y poder responder sus reclamos rápido.

2 ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Las altas tasas de interés y los procesos engorrosos que tienen para los reclamos; porque, por más que uno explique de una y otra forma el problema solo se limitan a sus procesos y tiempos y no entran al diálogo.

3 ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

En primer lugar, deberían dictar charlas informativas desde un nivel muy básico y asignar un asesor legal para despejar todas las dudas que se puedan tener y así tener todo claro para tomar una decisión. En segundo lugar, deberían dejar poder anularlo en el caso en el futuro se cambie de opinión.

4 ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Definitivamente mis hijos tendrían que tener claro cómo funciona este producto para que ellos también estén de acuerdo. Si ellos están de acuerdo, lo podría considerar seriamente, aunque, la decisión final sería mía y la de mi esposo.

5 ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Si mis hijos no están de acuerdo porque creen que los términos legales no están claro; definitivamente, yo no aceptaría. Confía más en sus consejos que en los consejos de los trabajadores del banco.

6 ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

Por ahora no creo porque mis hijos están en una situación económica estable; sin embargo, uno nunca sabe cómo puedan estar en el futuro y quizás la propiedad que

les queremos heredar los pueda ayudar a salir de cualquier problema. Este punto es el más dudoso que tengo hasta el momento.

7 ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Claro que es muy importante pq es la única forma legal de poder transferir la propiedad

8 ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

En nuestro caso pagamos los arbitrios de forma anual, mientras no supere ese plazo todo está bien para nosotros. Y claro que no es bueno tener deudas porque luego los hijos lo tendrían que pagar.

9 ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

La propiedad está en el Rímac y la inestabilidad en la seguridad ciudadana podría modificar el valor de la propiedad.

10 ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Hacer una reforma completa al sistema de pensiones privado y nacional.

11 ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

No podría dar una respuesta contundente porque no conozco del todo el producto. Sin embargo, parece ser un buen producto, pero me genera desconfianza que los bancos no lo estén ofreciendo.

12 Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Como dije, me parece raro que los bancos no lo estén ofreciendo y que no haya ninguna difusión de otras instituciones respecto a la Hipoteca Inversa.

13 ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano? Si/No ¿Por qué?

Aparentemente es un buen producto; sin embargo, los bancos nunca pierden porque tienen cláusulas legales y tasas de interés que no pueden ser negociables.

ENTREVISTA 12

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Alfredo Cavero

Edad: 70 años

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Que este dentro del Top Ten de las empresas con mejores resultados en rentabilidad y que su índice de reclamos sea uno de los más bajos.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Que no se les dé información clara antes de tomar algún producto y sobre las consecuencias legales no de cumplir. Y sobre todo que no respondan a tiempo los reclamos que presentan.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

Antes de decidir por la Hipoteca Inversa, el banco debe asegurarse que el cliente haya entendido todas las implicancias legales. Asignar a un ejecutivo comercial experto en temas legales para asesorar al cliente sería un buen inicio.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

En mi caso lo tendría que conversar con mi esposa y mi hijo que es abogado para que nos brinde su opinión profesional. Y para tomar la decisión final, mi esposa y yo tendríamos que estar de acuerdo.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Si mi hijo abogado considera que no es buena idea esto de la Hipoteca Inversa, no habría más que conversar. Confiamos mucho en su opinión como profesional.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

No, creo que no, porque mis 2 hijos ya tienen sus departamentos.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Es la única forma legal de demostrarte que uno es dueño de su casa.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Siempre es bueno que todos los documentos estén en regla para cualquier eventualidad.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

No sabría decirte, la zona donde vivimos ha sido la misma durante años. No ha habido cambios importantes ni construcciones ni nada.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Definitivamente cambiar la ONP y el SPP porque como están ahora las pensiones nadie puede vivir solo con ese ingreso mensual.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Por lo que me explicaste al inicio, es una alternativa positiva para tener un ingreso extra a la pensión de jubilación. Pero aún no me parece del todo seguro.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Es muy raro que los bancos no estén difundiendo este producto y no sea conocido por muchos.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano? Si/No ¿Por qué?

La verdad, lo dudo mucho porque el banco nunca pierda.

ENTREVISTA 13

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Elna Albinacorta

Edad: 69 años

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Deberían acelerar los procesos de reclamo, son demasiados lentos y casi nunca salen en favor del cliente, y tampoco hay una segunda instancia donde reclamar.

2. **¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?**
Cada vez que hay algún problema o situación injusta, los clientes no suelen reclamar porque creen q los procesos son una pérdida de tiempo porque nunca terminar en favor del cliente.
3. **¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?**
Información, mucha información en charlas. Los bancos tienen q asegurarse que los clientes tengan toda la información para q puedan decidir.
4. **¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?**
En mi caso no aceptaría la Hipoteca Inversa porque considero que lo correcto sería heredar la casa a mis hijos, y ellos a sus hijos.
5. **¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?**
Como comenté, no aceptaría la Hipoteca Inversa.
6. **¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?**
Sí, porque quizás mis hijos podrían estar de acuerdo con la Hipoteca Inversa, pero mi esposo y yo no lo estamos.
7. **¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?**
Es lo correcto y lo legal.
8. **¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?**
Porque los documentos siempre tienen que estar en orden.
9. **¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?**
No sabría decirte.
10. **¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?**
Establecer nuevos programas de pensiones con un valor mensual más elevado.
11. **¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?**
Aparentemente sí, pero quizás no para nosotros porque estaríamos dando el título de propiedad al banco, algo que no me parece para nada.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

No conozco nada de la Hipoteca Inversa desde el punto de vista legal ni de condiciones.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano? Si/No ¿Por qué?

No, los bancos tienen siempre el control de las negociaciones.

ENTREVISTA 14

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistada: Marcia Rojas

Edad: 72

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Que no tenga muchos reclamos, siempre escucho reclamo entre mis amistades. Incluso de sus propios hijos q trabajan en bancos, les suelen descontar el sueldo a los cajeros cuando falta dinero. Y eso de que los bancos ganan premios al mejor banco o cosas, no lo creo.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Personalmente solo tengo una cuenta de ahorros donde me depositan mis hijos cuando necesito algo, pero de ahí no tengo nada ni quiero saber nada con el banco. Sus intereses son muy altos y nunca me ha gustado deber dinero, menos a un banco. También he visto en las noticias que hay robo virtual de dinero, clonan las tarjetas y te sacan el dinero. En mi caso a mi me depositan y lo saco rápido. No confío en los bancos.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

A mi ninguno, no estoy de acuerdo con esa hipoteca, no le daría mi casa al banco. A menos que den todo el dinero ahorita y me dejen vivir en mi casa el resto de mis días, pero dudo mucho que así sea jajajaja.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Siempre he pensado en dejarles mi casa mis hijos, con mucho esfuerzo la hemos construido con mi esposo en todos estos años para dejárselo al banco. Además, estoy segura que mis hijos no estarían de acuerdo.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Como te decía, no estoy de acuerdo con esa hipoteca y tampoco estaba en mis planes algo así. En algún momento me ofrecieron venderla, pero dije que no. Al día de hoy con lo poco que sabemos no estaríamos de acuerdo ni yo ni mi esposo ni mis hijos.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

No, porque no lo solicitaríamos.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Es obvio, es la única forma de demostrar que esta casa es mi mía.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Pagamos anualmente los impuestos porque no nos gusta tener deudas.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

Para ser honesta no tengo idea, no sabría q responderte. Mi casa está bien cuidada, siempre hemos vivido acá, nunca hemos tenido inquilinos q puedan dañarla.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Uy acá hay mucho por hacer, no tenemos un hospital decente donde atendernos, no tenemos acceso ni beneficios en otras instituciones, los bancos nos tratan mal, etc. etc. Realmente el estado no hace nada por nosotros los adultos mayores.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

No, porque no me gusta la idea de darle al banco mi casa por más dinero mensual que me dé. La casa la construimos con mi esposo para nuestros hijos y no para el banco, y menos para q luego la rematen.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Si están bueno el producto, porque los bancos no lo ofrecen y porque a gente no se ha enterado. Yo recién me entero q existo esto. Algo debe haber en el fondo.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano? Si/No ¿Por qué?

Nada que tenga que ver con el banco tiene al cliente protegido, siempre sale ganando el banco.

ENTREVISTA 15

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Manuel Sueldo Montero

Edad: 68

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

Que sean totalmente transparentes con las condiciones y que no sean abusivos con los intereses porque en muchos casos se termina pagando más del doble de lo que nos prestaron. Las personas que atienden los reclamos deberían ser amables y capaces de darnos una solución y no solo recepcionar el reclamo en una hoja y luego esperar 30 o hasta 60 días para que nos digan qué y encima no tener una segunda instancia donde reclamar. Incluso sería mejor que puedan tener un área especialidad en atención a adultos mayores porque no siempre entendemos lo que nos dicen y por falta de confianza y desconocimiento es que no saco una tarjeta de crédito ni de débito.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Siempre recibo malos comentarios de amigos, incluso de amigos de amigos, sus malas experiencias, los sobre costos de las tarjetas de créditos, las membresías que pagan cuando le dijeron q no iba a pagar, los cobros por retirar dinero del cajero y cosas así. Siempre hay malas experiencias de amigos y familiares. En general ya

nadie reclama porque creen que no les harán caso y termina siendo una pérdida de tiempo.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

Por lo que me has explica al inicio de la hipoteca inversa, me gustaría que haya asesores especializados y sobre todo honestos que nos transmitan seguridad y confianza para tomar una decisión. El estado también debería brindar asesoría telefónica en este tema para comparar lo q nos dicen los bancos.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Aparentemente es una buena idea, incluso muy buena y me genera desconfianza porque el banco nunca pierde, debe tener algún truco o clausula en el contrato en la cual banco sale beneficiado. Tendría que estar muy bien enterado del tema y pedir la opinión de unos amigos y mis hijos sobre todo porque la idea es q ellos la hereden y no el banco.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Si no me garantizan que mis hijos tienen la prioridad o mis hijos no entienden del todo de que trata, no firmaría el contrato. Esto porque una vez yo me vaya, quién lucharía contra el banco para que mantenga su palabra q mis hijos hereden o compren la casa. Qué pasa si en ese momento mis hijos no tienen dinero para comprar, el banco les prestaría el dinero, lo dudo mucho. Tengo demasiadas dudas ahora y por eso al día de hoy no firmaría el contrato para la hipoteca inversa.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

Seguramente, imagínate que uno de mis tres hijos no esté de acuerdo, como divido la casa, o mejor dicho como el banco dividiría la casa. Esta decisión tiene q ser en consenso entre toda la familia, mi esposa y mis hijos. Aunque quizás algunas de mis nueras o yernos no estén de acuerdo e influyan en la decisión de mis hijos. Esto va más allá de una simple decisión mía o de mi esposa.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Es la única forma como puedo demostrar que la casa es mía.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

No me gusta tener deudas, siempre pagamos los impuestos de la casa, aunque sea una vez al año, pero estamos al día. Siempre he pensado en que la casa tenga todos los papeles en regla para que luego mis hijos no hereden problemas.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

La verdad no lo sé, quizás si rompen la pista y se demoran en repararla, como casi siempre sucede. La verdad no sabría decirte

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

He escuchado de la reforma de pensiones, sería bueno que lo hagan de una vez a ver si me beneficia algunos años. Los que hemos trabajado en el estado muchos años recibimos una pensión muy muy baja q no alcanza para nada.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Aparentemente es bueno porque me darían un dinero mensual y no se meterían en mi vida ni en mi casa, pero como dije, el banco nunca pierda y quizás podría causar problemas internos en la familia. Al día de hoy no lo firmarías.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Como te dije, al no conocer todos los detalles me genera esa desconfianza, y más aún que no haya experiencias de otros por ser un servicio nuevo, y la verdad no quisiera ser el conejillo de indias de un banco, ya bastante he visto como reniegan mis amigos y mis hijos con los bancos para luego yo, a esta edad, meterme en problema con el banco.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano? Si/No ¿Por qué?

Para que si porque da un dinero mensual pero no sabemos los detalles, no sabemos si funcionará.

ENTREVISTA 16

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Gualberto Carbajal

Edad:

1. **¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?**

Generar confianza en todos sus clientes, la buena atención del personal que atiende, que estén preparados para absolver cualquier duda para que al momento de acudir al banco podamos tener.

2. **¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?**

Yo vivo en La Victoria, y aquí los terrenos están altamente cotizados, el banco tendría que ofrecerme un precio acorde con la zona en la que residido, la cual es una zona comercial dentro del emporio de Gamarra.

3. **¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?**

Que los procedimientos para acceder a sus productos se dilaten tanto sean tan engorrosos, que me pidan demasiados documentos a presentar, ellos deben tener una base de datos.

4. **¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?**

Bueno yo tengo una hija de 25 años, quisiera dejarle esta propiedad dado que en unos años su valor se va a incrementar y ella puede sacar más beneficios de esto.

5. **¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?**

Que quiero dejarle esta casa a mi hija para que pueda alquilarla a los comerciantes que hay acá en Gamarra y pueda costearse sus estudios por eso rechazaría la hipoteca inversa.

6. **¿Considera usted que la HI podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?**

No. Ya que vivo en Gamarra y los lotes son altamente cotizados los podría alquilar como local comercial y el ingreso mensual sería mayor al que banco me pueda ofrecer con la figura de la hipoteca inversa.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Porque es lo único que me va a acreditar que soy el propietario de este inmueble y también acreditar que al momento de mi fallecimiento mi hija pueda convertirse en propietaria o más bien dicho heredera.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Para poder libremente disponer de él por si en algún momento lo quiero vender o dar un adelanto de herencia y que este todo limpio.

9. ¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?

La antigüedad de mi casa, que se tenga que usar más para locales comerciales que como vivienda, que ese sea el único rubro que se pueda usar la casa, que no tenga proyección para otros fines.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Incrementar la pensión de los adultos mayores, porque haberse limitado en trabajar no pueden vivir con una pensión mínima que les da el estado con tantos años de aporte.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Considero que en algunos casos puede ser favorable, en el caso que haya personas que no tienen una pensión por el estado y necesitan poner en garantía su casa para tener una mensualidad que les permita pagar sus gastos comunes y necesarios para su supervivencia. Para mi caso, no lo necesitaría, dado que con el alquiler del mismo se generan los ingresos que necesito.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Que el banco se vaya a la quiebra y que no cumpla con la paga mensual de la hipoteca inversa, ya eso ya ha sucedido en años anteriores, nada nos asegura que el banco cumpla luego de realizar este compromiso de pago.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

No, para que yo me sienta respaldado por esa ley necesitaría que haya parámetros que regulen los intereses, porque si el cliente fallece el problema se lo dejaría a los descendientes ya que se harían cargo de pagar altos intereses. Para tal caso, optarían por comprar otra casa, otra propiedad.

ENTREVISTA 17

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistado: Henry Carazas

Edad:

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?

Que los productos que ofrezca beneficien tanto para la entidad como para el cliente final, eso considero que es lo principal, que ofrezca productos que se puedan ajustar a la necesidad de cada usuario de cada cliente para que pueda diversificar la llegada a todos en base a eso poder obtener el reconocimiento.

2. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?

Que me valore la casa a un precio alto, que los pagos mensuales sean elevados, que puedan cubrir las expectativas y necesidades que pueda cubrir yo en el mes, que no desvaloricen mi casa en el precio de mi inmueble.

3. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Intereses altos, las penalidades elevadas, el hecho que el área comercial o de ventas hagan llamadas recurrentes para ofrecerte seguros, prestamos compras de deudas, ofrecerte una que otra tarjeta, si bien es cierto es una forma de mantenerse en el mercado, genera en el cliente final una sobreinformación de la entidad generando un rechazo, lo clientes queremos la información más sencilla, hablar con un solo asesor y no haya 20 llamándote a cada rato.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?

El no mantener una calidad de vida acorde a mis necesidades generaría que tenga que optar por un ingreso extra a fin de cubrirlas por lo que optaría por la figura de hipoteca inversa con ese fin, por otro lado si me encontraría ante la disyuntiva por el hecho de ser consciente que no les voy a dejar la propiedad como herencia sino la carga de una hipoteca como herencia por lo que analizaría a la fecha en qué situación se encuentran mis hijos para que a futuro respecto a la proyección de vida que tendrían en qué situación se encontrarían ellos, si considero que ellos para esa fecha, tendrían ya una casa propia optaría por una hipoteca inversa.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?

Definitivamente el ver que mis hijos no van a tener la posibilidad de tener una propiedad preferiría está dejándoles como vivienda como respaldo para ellos y sus hijos y que sean ellos quienes cubran el dinero extra que yo necesito para tener la calidad de vida que requiero.

6. ¿Considera usted que la HI podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

Sí, porque hoy en día mis hijos no tienen la posibilidad de adquirir una casa propia, esta casa es lo único que yo podría dejarles, preferiría vivir con mi pensión, pero dejarles algo que les pueda servir en un futuro tanto para mis hijos como para mis nietos.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Porque el título es el único documento que acredita la propiedad de este inmueble, en el cual indica mi nombre como propietario, si yo quisiera venderla este título me va a respaldar para realizar la compraventa.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Para poder hacer cualquier traspaso compra venta adelanto de herencia.

9. ¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?

El estado del inmueble, que mi casa tenga más años que otra, el deterioro, como se conserva mi casa, cuantas habitaciones tienen cuantos metros cuadrados, la zona, etc.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Mejorar el sector salud, propongo casas de reposo del estado, muchos necesitan pañales, enfermedades degenerativas, y no todos tienen familiares directos viviendo con nosotros, algunos tienen sus hijos en el extranjero y el estado tiene que velar por nosotros. Que haya programas que hagan seguimiento a adultos mayores que se encuentran solos.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Sí lo considero favorable porque la vejez es muy muy triste, como le digo, hay personas que tenemos enfermedades degenerativas que necesitamos que nos atiendan, enfermeras y no podemos acceder a una casa de reposo porque el costo es muy elevado sobrepasa a la pensión que recibimos al mes, es por eso que sí

considero factible utilizar la propiedad en beneficio de uno mismo, en poder pasar nuestros últimos años de vida en reposo, pero bien cuidados.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

13. ¿Considera usted que la ley de HI brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

El factor que me generaría desconfianza es en cuanto va a tasar y cotizar en el banco mi inmueble, siento que las entidades financieras van a engañar yo no sé nada de esto del internet y no sé quién me puede asesorar sin que me mientan, alguien que esté a mi favor vaya en mi representación ante el banco porque a la hora de la hora uno tiene que firmar y no sabe lo que firma.

ENTREVISTA 18

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistada: Doris Maldonado

Edad: 62 años

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio?

La verdad ya no espero nada de ningún banco en realidad, desde que me clonaron mi tarjeta de ahorro y el banco me hizo largo todo el proceso de reclamo para que al final se lave las manos, ya no confío en ningún banco. Ahora retiro el dinero con mayor frecuencia y dejo solo lo indispensable en la cuenta para que no me cobren mantenimiento ni esas cosas. Haga lo que haga el banco no hay forma que su prestigio cambie conmigo. Imagino que debe haber muchas personas que les ha pasado esto, y si el banco quisiera mejorar su imagen, debería empezar por cambiar todo su proceso de reclamo y contactar a las personas, como yo, que consideramos injusto el resultado del reclamo.

2. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Justo lo que comenté hace un rato, mientras solo escuchaba quejas de otras personas aún me daban cierta confianza los bancos. ¡¡¡Pero desde que me paso y viví esa pesadilla, ni más!! con los bancos. Puedo aceptar procesos engorrosos o incluso

pagar intereses altos por no haberme informado bien, pero que no me reconozcan dinero q me han robado por no tener un sistema seguro si no lo tolero. En fin.

3. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para que decidir por la Hipoteca Inversa?

No espero nada del banco, no aplicaría a la Hipoteca Inversa. Lo que me comentaste parece interesante, pero yo no lo haría.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para decidir por la Hipoteca Inversa?

Por más que mis hijos estén de acuerdo yo no aceptaría, prefiero vender y tener todo el dinero y ver de alquilar algo más chico y cerca de donde viven mis hijos con ese dinero, pero no me gustaría dejar la casa donde he vivido por años.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar la Hipoteca Inversa?

Solo la decisión mía es suficiente para no aceptar la hipoteca inversa; seguramente, mis hijos tampoco estarían de acuerdo. Ellos le tienen mucho cariño a esta casa.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

Lo dudo mucho, estoy casi segura q mis hijos no estarían de acuerdo con la hipoteca inversa, y menos yo.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Esa pregunta es evidente, es fundamental tener todos los documentos en regla y saneados, y sobre todo hacer verificaciones de tiempo en tiempo porque ahora hay personas q estafan vendiendo propiedades q no son suyas.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Que la casa no tenga deudas significa ir todos los meses a pagar los arbitrios y dudo mucho que la mayoría de propietarios haga eso. Por lo general, y como es en mi caso, esperamos pagar los arbitrios y otros impuestos anualmente con la amnistía.

9. ¿Qué factores afectarían el valor comercial del bien inmueble?

No tengo idea, supongo que si hay algún terreno y la casa se dañe o caiga tendría un precio diferente o quizás construyen edificios en esta cuadra el precio podría subir. Si arreglan la pista y dan mantenimiento a las veredas y plantan más árboles en la cuadra, eso sí haría subir el precio de la casa.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Hay muchas cosas por mejorar, el estado nos tiene olvidados, ya no se acuerdan cuando nosotros éramos jóvenes y éramos los principales aportantes. Ahora no tenemos un sistema de salud decente, ni medicinas, ni seguros que cubran contra el cáncer etc. El estado debería invertir en la salud de los mayores, es lo que yo le pediría.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Personalmente no, porque no tengo interés en darle mi casa al banco, y dudo que cambie de opinión. Quizás para otras personas si sea interesante o beneficioso, pero ellos asumirían el riesgo de ser los primeros y que falle el sistema.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

No conozco los detalles de la hipoteca inversa y tampoco había escuchado hablar de ella. Además, se me hace raro que los bancos no lo estén ofreciendo si es un producto supuestamente interesante.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano? Si/No ¿Por qué?

No, simplemente porque el banco nunca va a perder. Sus contratos están hechos para que ellos siempre ganen.

ENTREVISTA 19

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistada: Gloria Castañeda

Edad: 63 años

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?

Yo creo que debe ser una entidad que ya tenga ganado un reconocimiento en el Perú, sí por ejemplo me hablas del Banco de Crédito, del Continental, son bancos ya reconocidos aquí, entonces ya me brinda una confianza que hacen las cosas al

menos bien, en cambio las cajas municipales o cooperativas no he tenido mucho contacto, pero también son válidas las referencias que me den familiares y amigos.

2. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?

La entidad financiera me tendría que asegurar que será de mi beneficio tomar esta hipoteca inversa ¿no? Es decir que me diga, mire señora con esto va a ganar la plata suficiente para que pueda vivir tranquila por el resto de sus días, yo encantada si es así, pero tampoco soy tonta, tengo que ver las condiciones que me están ofreciendo, y consultarlo con mi esposo también y mis hijos a ver si conviene o no, no sé mucho de temas financieros me apoyaría en ellos para tomar una decisión.

3. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

Mira que me estén llamando a cada rato para proponer cosas que necesito eso me aturde, te llaman, te llaman, les dices que no estás interesada y siguen llamando, eso me genera rechazo, y bueno que se pasen de vivos con las tasas de interés, hay bancos que te dan 30% es una locura, por un prestamos personal, para eso me voy a una financiera o algo así, bueno esas cosas me generan rechazo.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?

Mis hijos son todo para mí, tengo tres hijos, y definitivamente tengo que dejarles una herencia, inclusive he pensado en un adelanto de herencia, porque la verdad todo lo que he construido es para ellos, para que ellos se puedan mantener y disfrutar la vida que yo no tuve, todo es para ellos y en base a eso tomare la decisión más conveniente.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?

Los factores que influirían para mí es que mis hijos se hagan una gran carga para pagar la hipoteca, lo que me han dado no quisiera eso, para eso prefiero alquilar mi casa y vivir yo en un cuarto, y tener un ingreso de ahí, pero si mis hijos lo podrían manejar está bien, pero es algo que no quisiera que los perjudique, además mis hijos se portan bien conmigo, siempre atentos, a veces me quedo en casa de ellos con los nietos.

**6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No
¿Por qué?**

Sí claro, como te dije no quiere que afecte a la herencia que le estoy dejando a mis hijos, es muy importante para mí eso, si eso se afecta, no voy a tomar ninguna hipoteca inversa, no me convendría, yo siempre velaré por el bienestar de mis hijos y por dejarles algo que pude construir en vida, ya verán ellos si venden, si alquilan, si viven ahí, pero será todo suyo.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Es muy importante claro, sino como certifico que es mi casa, que es mi propiedad, lógico debo tener el título registrado en SUNARP, todo bien saneadito para que, si a mí me pasa algo, ya con eso pueden reclamar el predio, no tener problemas en lo que quieran hacer con la propiedad, como dije antes, venderla, alquilarla, vivir ahí, demolerla ya cuestión de ellos, pero yo se lo voy a dejar sin ningún problema.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Es importante, es importante porque le estaría dejando a mis hijos un predio con bastantes cargas una mochila que ellos van a tener que cargar y luego sanear y esa no es la idea, no no, no, para nada, la idea es dejarle todo bien en orden por eso siempre me pongo al día sea como sea en el pago de arbitrios y demás.

9. ¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?

Pienso que el estado de la casa, si se mantiene así con las paredes manchadas, las ventanas rotas, con filtraciones de agua, lógicamente no va a ser el mismo valor que si esta toda la casa conforme ¿no? También hay que considerar que la casa este saneada legalmente que no deba nada, y bueno mi casa está en avenida, en una buena ubicación, yo creo que, si la tasan, podríamos tener un buen valor que nos ofrezca el banco ah. Sería cuestión de evaluarlo, pero repito en compañía de mis hijos.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Deben darles una buena pensión en primeria instancia, no es posible que reciban una miseria, bueno yo no soy pensionista, yo trabajo independiente, y mi esposo también, recibe ingresos de alquileres, pero sé de casos que no tienen nada de la ONP, de la AFP depende de lo que han aportado, pero pienso que el Estado debería dejar a los privados a tener mayor rentabilidad de su dinero, la ONP no debería

existir es lo que pienso, y bueno eso de Pensión 65 está bueno pero veremos hasta que limite el estado pueda financiar esos programas, la idea es que generen más inversiones, más trabajo y eso decantará en que los hijos tengan la suficiente solvencia para mantener a sus padres, así es, es una cadena.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Yo sí considero que es favorable, bien favorable para los que no tienen un ingreso fijo, personas mayores que no cuentan con AFP, ONP, etc., etc., pero tienen que ver bien las condiciones, tampoco les van a “enyucar” unos intereses altos o un precio muy bajo por su casa que pondrían en garantía, yo no lo haría la verdad, es más, como dije prefiero alquilarlo antes de eso, y que mis hijos me mantengan, pero la idea es acordar con los hijos, los herederos eso para mí es fundamental.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Desconfianza me generaría que se trate de un banco que, no sé, tenga una mala reputación, que podría quebrar en algún momento o una financiera que se encuentre en la misma situación, es complicado la verdad, bueno últimamente no he visto noticias de ese tipo como si había en nuestros tiempos como con CLAE ¿recuerdas? Menos mal que allí ni un dólar metí, se oía que era una estafa total pero bueno, esas cosas y las condiciones que me propongan me harían desconfiar, tendría que evaluarlo bien con especialistas para eso.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

Yo creo que sí, como te digo es una ley que ayudaría a las personas mayores que no tuvieran un ingreso para subsistir, no creo que ese número de personas sea menor, y ahora con la pandemia más complicada aún sus hijos seguros se han quedado sin trabajo, suspensión perfecta, reducción del personal, etc. Estamos en una situación bien complicada y las casas que puedan tener ya sean grandes o chicas sería lo único que puedan contar para subsistir, que pena la verdad que la situación se haya puesto así, pero es lo que toca, ojalá pongan este tipo de ayuda para la pobre gente que lo necesita.

ENTREVISTA 20

Grupo: Clientes Potenciales

Entrevistada: Evelyn Quispe

Edad: 60 años

1. ¿Qué factores o acciones debe poner en práctica una entidad financiera para ser reconocida y tener prestigio en el Perú?

Yo pienso que todos los productos que me ofrecen tienen ser respaldados por un proceso con seriedad, a mí me ha pasado que me ofrecen una tarjeta de crédito y me ofrecen muchos beneficios, y a la hora que quiero hacer uso de ello, resulta que no es como ellos me lo ofrecieron, eso para mí me genera desconfianza en una entidad financiera.

2. ¿Qué beneficios debe brindar una entidad financiera para optar por la Hipoteca Inversa?

Para que yo opte por la hipoteca inversa, necesitaría que la entidad financiera, pueda ofrecerme buenos beneficios y que no se aproveche de mí por ser yo una persona mayor y me den un bajo ingreso mensual por mi casa, me he esforzado mucho por esta casa, y tendría que darme una pensión que me convendría, porque me he esforzado como no tienes idea en construir y conservar esta casa.

3. ¿Qué acciones generan rechazo de los clientes hacia las entidades financieras?

La falta de información, la publicidad engañosa, eso, que ofrecen productos que al final no te los dan, ofrecen sorteos en que yo dudo la verdad de la credibilidad de las entidades financieras, yo en realidad tengo mi dinero como se dice debajo del colchón.

4. ¿Qué factores personales o familiares influirían para optar por la Hipoteca Inversa?

Lo único que tendría para optar por la hipoteca inversa sería ver que mi hija tenga ya una propiedad y solvencia para mantenerse y vivir, en ese caso yo podría optar por la hipoteca inversa. Solo en ese caso, para mí es muy importante saber que después de que yo fallezca mi hija tenga un lugar donde vivir.

5. ¿Qué factores personales o familiares influirían para rechazar a la Hipoteca Inversa?

Yo esta casa me la he comprado para dejarles una vivienda a mis hijos, yo tengo una hija y no sabemos qué hombre le pueda tocar, y si las cosas no funcionan ella pueda tener un lugar donde llegar, por eso para mí es importante mantener esta casa, para que cuando yo fallezca al menos ella tenga un respaldo para que tenga donde vivir, por eso es mi sacrificio, la casa me han ofrecido venderla, pero no, yo a estoy mayor y en cualquier momento puedo fallecer y para mí es importante que ellos se hagan con la casa, no podría pensar que los voy a dejar desamparados.

6. ¿Considera usted que la Hipoteca Inversa podría afectar a su familia? Si/No ¿Por qué?

Como le digo afectaría a mi familia, si en un caso mi hija no tuviera donde vivir y ella viene a vivir acá conmigo, pero sino si ella tiene una casa yo podría operar por la hipoteca inversa para tener un ingreso mayor y vivir tranquila y no necesitaría pedirle a mi hija un ingreso extra a medida de apoyo.

7. ¿Por qué es importante contar con el título de propiedad del inmueble?

Solo con el título yo puedo demostrar que soy la dueña de este lugar, cuántos lugares que por más que los compran, invaden los lugares, terrenos chacras, etc. Yo viviendo en esta casa tengo la posesión de mi caso teniendo un título, nadie va a poder invadir mi casa, y nadie podrá hacer una jugada en registros públicos porque todo está a mi nombre, y a mi hija le dejaré esta propiedad mediante una sucesión intestada cuando fallezca. Es más, podría con el título de la propiedad como es única hija podría darle un adelanto de herencia es por eso que podría darle esta propiedad.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble no tenga deuda de impuestos?

Yo creo que es importante que el inmueble no tenga deudas, impuestos, porque si las tuviesen podrían tener cobranzas coactivas y si en un caso a futuro yo quisiera postular o estuviese interesado en la HI yo no estaría calificada para acceder a ese beneficio. Y por ende mi inmueble estaría valorizado en menos dinero.

9. ¿Qué factores afectarían la tasación del bien inmueble?

Yo creo de como este valorizado el terreno, los metros cuadrados, los metros planos y metros construidos, cuántos metros tiene, si está en zona rural o urbanizada, por

ejemplo, si el inmueble está en provincia, una casa de playa, una chacra, todo va a depender de eso.

10. ¿Qué medidas debe poner en práctica el Estado para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores?

Uno de los puntos principales, es tener un buen acceso a la información hoy en día todo se maneja a través de internet, nosotros los adultos mayores, no sabemos ni usar las computadoras, o tenemos un conocimiento muy básico para acceder a la información, tenemos que acercarnos a la entidad para que una persona nos ayude, entonces hoy en día cuando uno se acerca a la entidad la persona que trabaja ahí nos dice que todo está en la página web, todo online, entonces tenemos temor de apretar algo y de repente malogramos todo, ¿es así o no? Y definitivamente el tema de que percibimos un ingreso de pensión mínimo que no alcanza, menos del sueldo mínimo, tenemos que comprar medicinas, y no te las quiere dar el seguro, es triste ser mayor sin dinero.

11. ¿Considera favorable el producto Hipoteca Inversa? ¿Por qué?

Para mí sería muy favorable positivo usar esta hipoteca inversa, cuando el propietario no tiene mayor descendencia, no tiene familia en primera línea, entonces tiene una pensión baja, entonces es preferible que se utilice el inmueble para darle un doble uso recibir una pensión del banco con la HI y a la hora del fallecimiento no se la quede el estado, sino que en vida disfrutó el hecho de haber adquirido una propiedad.

12. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Que el banco me ofrezca cierta cantidad de dinero, y al final el banco quiebra y no me cumpla o que haya o se expanda la pandemia y no tenga que cobrar ese dinero, los bancos siempre engañan con tal de obtener lo que quieren, y si uno no sabe mucho de leyes o esas cosas a uno lo sorprenden.

13. ¿Considera usted que la ley de Hipoteca Inversa brinda respaldo al ciudadano – cliente? Si/No ¿Por qué?

Yo creo que le falta mejorar en muchos aspectos a esa ley de la hipoteca inversa, regular los parámetros, los bancos siempre quieren ganar, siento que, si yo la utilizo, a mi fallecimiento mis hijos estarían con intereses altísimos por pagar, les generaría un problema, la idea es que tengan una casa donde llegar.

B. Instrumento de recolección

Guía de entrevista a abogados sobre producto Hipoteca Inversa

Buenos días/tardes/noches, como estudiantes de la universidad ESAN, estamos realizando un trabajo de investigación titulado “Factores Críticos de éxito para la implementación de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao” y consideramos importante su opinión profesional sobre dicho producto. La presente entrevista se realizará utilizando medios digitales como grabadoras y/o celulares. La informa obtenida solo tiene fines con carácter investigativo y académico.

Agradecemos, de ante mano, su tiempo, participación y confianza.

Entrevistado/a:

- 1. ¿Qué tipo de previsiones legales o preparación legal deben tener las entidades que ofrezcan la hipoteca inversa?**

- 2. Las entidades financieras que ofrezcan la hipoteca inversa ¿incurrirían en la vulneración o violación de derechos fundamentales del titular? ¿De qué forma?**

- 3. Optar la hipoteca inversa ¿afectaría las condiciones de vida del titular del bien?**

- 4. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la Hipoteca Inversa?**

5. ¿Cómo impacta La hipoteca inversa al derecho universal de propiedad que tiene el ciudadano?

6. ¿Cómo impacta la hipoteca inversa al derecho de herencia que tiene el ciudadano?

7. ¿Qué factores mejorarían en la tasación del bien?

8. ¿Por qué es importante que el inmueble esté al corriente con los impuestos respectivos?

9. ¿Qué tipo de problemas existen respecto a la inscripción legal de un bien?

10. ¿Qué complementos legales deben acoplarse a la ley de la hipoteca inversa?

11. ¿Qué medidas debe implementar el estado para mejorar las condiciones de vida de los adultos mayores?

12. Bajo su perspectiva profesional ¿Qué limitaciones o vacíos legales tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

ENTREVISTA 21

Grupo: Abogados

Entrevistado: Dr. Miguel Torres

1. ¿Qué tipo de previsiones legales o preparación legal deben tener las entidades que ofrezcan la hipoteca inversa?

Las entidades autorizadas para ofrecer la hipoteca inversa ya cuentan con la preparación legal suficiente para gestionar y brindar este servicio, siendo que están especializadas también en brindar servicios financieros como hipotecas. Sin embargo, por la edad de los clientes que en su mayoría serían adultos mayores, sería muy importante que estas entidades tengan un protocolo para brindar información adecuada y que esta sea debidamente entendida por estos aun cuando la ley prevé una asesoría profesional especializada externa. De esta manera se podría evitar cualquier solicitud de nulidad de actos.

2. Las entidades financieras que ofrezcan la hipoteca inversa ¿incurrirían en la vulneración o violación de derechos fundamentales del titular? ¿De qué forma?

Se podría pensar que la hipoteca inversa afecta los derechos fundamentales a la propiedad y a la herencia, siendo que según ley el pago del crédito con garantía hipotecaria es exigible al fallecimiento del titular, por lo que, si los herederos del cliente no pagan dicha obligación, la garantía se ejecuta perdiendo así la propiedad sobre el bien que les correspondía como herencia. Sin embargo, tengo la opinión que este es un acto de liberalidad por parte de titular del bien que incluso podría vender el bien directamente dejando de la misma manera “sin herencia a sus posibles herederos”.

3. Optar la hipoteca inversa ¿afectaría las condiciones de vida del titular del bien?

Considero que afectaría positivamente siendo que sería un complemento a sus ingresos que puede elevar su nivel de vida. Lamentablemente, con el defectuoso sistema de pensiones que tiene nuestro país esta institución jurídica sería una ayuda para aquellas personas que no tengan una buena pensión.

4. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Uno de los factores que pueden generar desconfianza es que la ley contempla que puede haber una adjudicación directa de parte de los beneficiarios a la entidad que otorga el crédito cuando los beneficiarios opten por no pagar la obligación y se quiera evitar un remate, lo que hace que personas que no tienen conocimientos legales o financieros miren esta opción como una apropiación del bien. En ese sentido, la adjudicación directa tiene la ventaja que se hace sobre una tasación del bien, lo que incluso puede generar un saldo a favor de los beneficiarios, lo que podría no ocurrir en un remate.

5. ¿Cómo impacta La hipoteca inversa al derecho universal de propiedad que tiene el ciudadano?

No creo que tenga un impacto en el derecho de propiedad, siendo que por el contrario la gente accede a esta institución jurídica haciendo uso de su derecho de propiedad por el cual puede administrar o **disponer del bien**. Las personas al acceder a una hipoteca inversa aprovechan su derecho de propiedad para generarse recursos del sistema es una opción más que incluso le permite seguir utilizando el bien hasta su fallecimiento lo que no sucedería si vendería el inmueble para mejorar su nivel de vida.

6. ¿Cómo impacta la hipoteca inversa al derecho de herencia que tiene el ciudadano?

Si bien es cierto en países como el nuestro hay una idea muy arraigada de herencia sobre bienes inmuebles, no tiene ningún sentido que el titular de un inmueble que es adulto mayor se vea sometido a un nivel de vida que incluso llegue a afectar su salud para poder dejar una herencia. Por el contrario, el titular de un bien tiene derecho a ejercer su dominio sobre él, decidiendo optar por la hipoteca inversa o por una venta o por cualquier acto que le genere recursos sin limitarse a pensar en una herencia.

7. ¿Qué factores mejorarían en la tasación del bien?

La ubicación y el estado de conservación.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble esté al corriente con los impuestos respectivos?

El no pagar los impuestos respectivos del inmueble podría generar embargos en forma de inscripción que desprecien la valorización del bien.

9. ¿Qué tipo de problemas existen respecto a la inscripción legal de un bien?

La pregunta debería ser más específica, siendo que existen varios tipos de problemas al escribir un bien.

10. ¿Qué complementos legales deben acoplarse a la ley de la hipoteca inversa?

En mi opinión creo que la ley debería especificar la edad a la cual se puede acceder a realizar una hipoteca inversa o el grado de dependencia si se sufre de una discapacidad, siendo que por su naturaleza la hipoteca inversa no es un instrumento adecuado para ser utilizado por todo tipo de personas.

11. ¿Qué medidas debe implementar el estado para mejorar las condiciones de vida de los adultos mayores?

El estado debería mejorar el sistema de pensiones, siendo que la principal causa de que los adultos mayores no tengan un buen nivel de vida es el bajo nivel de las pensiones en nuestro país, ello aunado al pésimo sistema de salud público que también se debería mejorar.

12. Bajo su perspectiva profesional ¿Qué limitaciones o vacíos legales tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Para mí existe un vacío legal en el extremo que la ley no limita el uso de la hipoteca inversa a personas de edad específica (podría a partir de los 65 años como en otras legislaciones) o grado de dependencia en el caso de personas con discapacidad. En ese sentido, siendo que el pago de la obligación es al fallecimiento del cliente, no tendría mucho sentido que se acojan a la hipoteca inversa personas jóvenes.

ENTREVISTA 22

Grupo: Abogados

Entrevistado: Manuel Núñez Farfán

1. ¿Qué tipo de previsiones legales o preparación legal deben tener las entidades que ofrezcan la hipoteca inversa?

Tienen que tener bastante cuidado con el tema sucesorio. Porque si bien, la idea es que las personas mayores puedan utilizar su propiedad para un tema de liquidez, hay evidentemente un efecto en el tema sucesorio de los herederos. Las previsiones legales deben tener cuidado de no afectar esos derechos, debe haber cuidado con no afectar a la persona que está aplicando a la hipoteca.

2. Las entidades financieras que ofrezcan la hipoteca inversa ¿incurrirían en la vulneración o violación de derechos fundamentales del titular? ¿De qué forma?

Vulneración no, siempre y cuando la voluntad de quien aplica a la hipoteca inversa no tenga objeción. En todo caso, la entidad financiera debe analizar si hay algún tipo de vulnerabilidad por parte del cliente o que la propiedad se encuentre en un proceso judicial.

3. Optar la hipoteca inversa ¿afectaría las condiciones de vida del titular del bien?

No debería. De hecho, la idea es que el disfrute del bien siga siendo del propietario. No es que el banco tome la propiedad de bien, sino que sigue siendo de disposición de ellos. La hipoteca inversa está aplicada a personas mayores, así que hay una regulación particular. No deben ser tomadas por un banco. Siguiendo la regulación existente del derecho civil.

4. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Hay factores legales y no legales. Los no legales van con temas propios de cada banco. Legalmente, como es un nuevo concepto, si bien se busca predecir todos los escenarios posibles van a darse casos donde hay algún tipo de vacíos. La mayor preocupación de quien aplica a la hipoteca inversa es en caso no pueda pagar, quedarse sin el inmueble. Va ser importante que la regulación contemple esta

regulación y no se dé el desalojo de estas personas. El siguiente tema es el de los herederos. Que se den las condiciones para que ellos retomen la propiedad.

5. ¿Cómo impacta La hipoteca inversa al derecho universal de propiedad que tiene el ciudadano?

No creo que tenga un impacto en el derecho de propiedad, siendo que por el contrario la gente accede a esta institución jurídica haciendo uso de su derecho de propiedad por el cual puede administrar o **disponer del bien**. Las personas al acceder a una hipoteca inversa aprovechan su derecho de propiedad para generarse recursos del sistema es una opción más que incluso le permite seguir utilizando el bien hasta su fallecimiento lo que no sucedería si vendería el inmueble para mejorar su nivel de vida. Es cuestión que la regulación se ponga en estos supuestos y entonces la desconfianza desaparecerá.

6. ¿Cómo impacta la hipoteca inversa al derecho de herencia que tiene el ciudadano?

Veo un impacto en el derecho de herencia para los herederos forzosos. Porque habría que hacerse una “recompra” del bien. Que en principio se debe entender que si alguien ha aplicado a la hipoteca inversa, es por una necesidad de liquidez, así que los herederos tendrían que tener en cuenta este punto.

7. ¿Qué factores mejorarían en la tasación del bien?

Es una buena pregunta. Es importante el tema de la tasación en Perú, y creo que la hipoteca inversa puede brindar un valor más real a los inmuebles.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble esté al corriente con los impuestos respectivos?

Si vas a hipotecar algo, la idea es que el bien esté saneado. Es necesario que, para cualquier operación, sea una compra-venta o una transferencia, que el bien este saneado. Es importante, porque si a futuro existe una deuda tributaria, va a darse una situación más compleja, por eso es importante que el inmueble este saneado al momento de la hipoteca inversa.

9. ¿Qué tipo de problemas existen respecto a la inscripción legal de un bien?

Hay varios. En los últimos años SUNARP ha tratado de hacer sus trámites más sencillos. La inscripción legal de un bien, cuando no ha sido bien delimitado, o no ha sido bien registrado, genera un trabajo de topografía o de revisiones adecuadas del bien. Eso dificulta la inscripción del bien.

10. ¿Qué complementos legales deben acoplarse a la ley de la hipoteca inversa?

Todas las que tengan que ver con el derecho de herencia. Por ejemplo, el derecho sucesorio, la hipoteca inversa debe adaptarse y ver que ambos derechos no se contradigan. Por otro lado, está el derecho de propiedad y del uso de la propiedad, debe estar limitado para no llegar a externos para quienes disfruten el bien.

11. ¿Qué medidas debe implementar el estado para mejorar las condiciones de vida de los adultos mayores?

Hay muchos factores conocidos. Ha habido una reforma del sector privado que no ha incluido a personas de mayor edad, que no pudieron cumplir con el tiempo de aporte, es un tema que necesita una reforma urgente. Hay un tema con casas de ancianos, que en otros países se ve de mejor manera que acá, necesitamos una reforma urgente. No hay regulaciones muy pensadas sobre adultos mayores, y eso necesita un cambio.

12. Bajo su perspectiva profesional ¿Qué limitaciones o vacíos legales tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Veo un tema con las personas con un grado de dependencia o personas que tengan algún tipo de discapacidad. Es complicado el buscar que esta solución sea aplicable a personas jóvenes.

ENTREVISTA 23

Grupo: Abogados

Entrevistado: Luis Aliaga Blanco

1. ¿Qué tipo de previsiones legales o preparación legal deben tener las entidades que ofrezcan la hipoteca inversa?

La hipoteca inversa, como muchos otros productos en Perú. Es copiado de otras realidades. Lo hemos tratado de asemejar a la idiosincrasia peruana. Muchos países latinoamericanos han adquirido productos de países anglosajones. Según la ley, las previsiones para una hipoteca están autorizadas. No puede ser cualquier empresa. Son autorizadas por la ley, básicamente son intermediadores financieros. El tema es muy abierto, porque por más que sea un “producto” de un ente financiero, el gran problema de este producto... como tema financiero... es, teniendo en cuenta

la situación de la hipoteca inversa, ver como las entidades financieras pueden ofrecer un producto.... Que va más del lado de un ente financiero y se le resulta atractivo... Es muy difícil de calcular, sobre todo en el contexto de pandemia. Quizá por eso los bancos no terminan de afinar el producto por eso. Hay un tema con los clientes y demás, que ver cómo medirlo. ¿Cómo medir el inmueble? ¿Cómo medir el tiempo de vida? Hay demasiados temas a considerar. Hay demasiados factores para los bancos.... Incluso hipotecas normales, los bancos demoran por lo menos un mes. Porque deben tener en cuenta muchas variables.

2. Las entidades financieras que ofrezcan la hipoteca inversa ¿incurrirían en la vulneración o violación de derechos fundamentales del titular? ¿De qué forma?

Desde mi perspectiva no. Porque justamente, una persona puede disponer de todo su patrimonio. Pueden hacer lo que quieran, dentro del marco legal. Y hacer líquido todos sus bienes, eso es una atribución directa del derecho de propiedad. Los bienes no son de los herederos hasta que preexistan al momento de la muerte de sus padres, es justamente contra su muerte que se da este beneficio. Recién ahí se transfieren. No solo activos, sino también los pasivos. Pero las deudas tienen un límite, que es la masa hereditaria. Si un adulto mayor muere y tiene deudas, debe pagarse con la herencia. No son los herederos quienes deben verlo con su patrimonio personal. Los hijos no deben asumir deudas de sus padres. Se deben gestionar con el patrimonio disponible de sus padres. Desde mi perspectiva, no se vulnera. Como está regulada la norma, no.

3. Optar la hipoteca inversa ¿afectaría las condiciones de vida del titular del bien?

Yo creo que sí. Definitivamente. Hay muchos adultos mayores que no tienen como comprar nada. Se podría dinamizar la economía. Hay muchos adultos mayores que no reciben nada y tienen un inmueble. Habría una inyección económica que mejoraría la calidad de vida de los adultos mayores. De todas maneras, sucedería.

4. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Desconfianza... hay desconfianza no solo por lado de los bancos sino también de los clientes. Hay mucha incertidumbre... por parte de ambos. Mi papá, por ejemplo, es adulto mayor y quiere ver el tema, pero otras personas no tienen el

conocimiento... La desconfianza va en relación, disculpa la palabra, en tema de la ignorancia. Es falta de conocimiento, que genera temor.

5. ¿Cómo impacta La hipoteca inversa al derecho universal de propiedad que tiene el ciudadano?

El derecho de propiedad es el derecho legal más perfecto que existe en el sistema jurídico específico. Cuando digo perfecto, hablo de atribuciones. Por temas de patrimonio. Yo creo que el impacto se ve desde dos perspectivas; el que obtiene el préstamo será afectado de manera positiva, es una inyección de efectivo al mercado... Por otro lado, hay un impacto en los bienes que pueden recibir los herederos.

6. ¿Cómo impacta la hipoteca inversa al derecho de herencia que tiene el ciudadano?

No hay derechos hasta que fallece la persona. La hipoteca inversa es como si me dieras una deuda y garantizo que la pagaré cuando fallezca.... En este caso es un inmueble. No debería importar el derecho de los futuros herederos o sería mínimo. Desde el punto de vista de un banco, cuando solicitas la hipoteca inversa, el banco va a solicitar que le suscribas un contrato de hipoteca. Esto va a estar en la partida registral del inmueble.

7. ¿Qué factores mejorarían en la tasación del bien?

Una de las grandes complicaciones es el riesgo potencial que existe en la variación comercial del inmueble. Hoy puede valer 100... mañana 50 o 1000... entonces el reto, el factor a mejorar es tener una formula o mecanismo que posibilite la tasación del inmueble de acuerdo a la estimación de vida de las personas. Una persona que tiene una esperanza de 5 años debe ser asumida por el banco.... Y luego puede vivir más tiempo. El banco debe tener reajustes de tasas, y ver cómo poner clausulas para los reajustes. Esa es la mejora en la tasación del bien en el tiempo.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble esté al corriente con los impuestos respectivos?

En la práctica... cuando no has pagado arbitrios o algún tema de deuda personal. Si no las pagas, pasan a coactivos. Si tienes una deuda personal, se verifica que hay un inmueble a nombre tuyo. Los embargos se inician de forma coactiva. Una vez esto suceda, en una última instancia – de no pagar- se va a un remate para suplir la

deuda. El inmueble debe estar al día en los impuestos. En temas prediales y de arbitrios.

9. ¿Qué tipo de problemas existen respecto a la inscripción legal de un bien?

Es una gran complicación en el tema de la hipoteca inversa... porque hay mucha informalidad. Yo he visto el tema hace unos años, y la informalidad era muy alta. Hablando de la propiedad de los inmuebles. Porque muchas personas pueden decir que la propiedad está a su nombre y no es la verdad, tenemos demasiada informalidad. Uno de los retos, uno de los principales, es que no tenemos un mercado de personas a quien ofrecerle el producto. Hay muchas personas que no tienen el inmueble a su nombre, eso complica mucho la situación. Hay muchos temas más que pueden ser complicados... temas familiares que no registraron la propiedad... ocupaciones informales, pueblos jóvenes.... Hay muchas problemáticas y el tema de poder sanear todo esto es muy complicado, no es amigable.

10. ¿Qué complementos legales deben acoplarse a la ley de la hipoteca inversa?

Es una respuesta muy amplia. No sé qué decirte cómo va la ley hoy. Creo que está bien especificada y hay que ver cómo funciona una vez que se aplique en la práctica. Ahí podremos ver si hay una precisión o algún otro cambio.

11. ¿Qué medidas debe implementar el estado para mejorar las condiciones de vida de los adultos mayores?

Todo va a depender de las políticas públicas que genere el estado. El estado tiene la obligación de generar mecanismos, cambios y políticas públicas. Esas serían medidas que permitan realizar cambios. El estado debería incentivar mecanismos que generen el tema de proyectos privados. Hay un gran sector que está estancado y se debe buscar dinamizarlo para que compren más, viajen más, etc. Es un buen sistema, pero hay retos que el sistema bancario debe tratar de solucionar.

12. Bajo su perspectiva profesional ¿Qué limitaciones o vacíos legales tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Bueno, vacíos legales creo que no tiene. Una ley no puede regular todo. Es imposible que una ley regule todo. La ley regula un marco general. La norma, como está planteada, deja al estribado para que los contratos regulen muchas más cosas y con más especificaciones en relación con él a contratación de tratamientos de garantía legales de este tipo. Yo creería que la ley es correcta. El tema es más

financiero y comercial, como los bancos lo pueden ofrecer. Los bancos de momento no lo quieren ofrecer. Hay demasiados supuestos, los bancos pueden tener cláusulas muy agresivas. Se tendrá que ver limitaciones en esas cláusulas, hay que ver como incentivar a los bancos para que ofrezcan el servicio y ver cómo pueden ellos ofrecer este servicio.

ENTREVISTA 24

Grupo: Abogados

Entrevistado: José Calderón Duarte

1. ¿Qué tipo de previsiones legales o preparación legal deben tener las entidades que ofrezcan la hipoteca inversa?

En primer lugar, las empresas que ofrezcan la hipoteca inversa, tienen un *expertise* de un financiamiento en temas de propiedad. No son novatos. Es algo novedoso en Perú, pero se viene dando en otras legislaciones y otros países, hace muchos años. No hemos descubierto la pólvora para poder ayudar a nuestros adultos mayores con nuestro sistema deficiente que no puede suplir sus necesidades. Lo principal es que, si se debe garantizar una hipoteca inversa, debe ser al titular del inmueble. Se debe hacer un estudio de la partida registral del predio, y como entidad financiera no puedes prestarle dinero a una propiedad con un litigio. Es básico el estudio de la partida del inmueble, para hacer el contrato con la persona que tiene el registro del dominio registralmente, porque una de las características es que esté inscrita en registros públicos.

2. Las entidades financieras que ofrezcan la hipoteca inversa ¿incurrirían en la vulneración o violación de derechos fundamentales del titular? ¿De qué forma?

Tenemos que ver que es un derecho fundamental. Una hipoteca está ligada al derecho de propiedad. Tenemos que tener en cuenta que cuando uno grava un inmueble está ejerciendo una de las cualidades inherentes a la propiedad, que es el uso, el disfrute y la disposición. Si constituyo una hipoteca, como titular del dominio, estoy haciendo uso de los requisitos de la propiedad. La hago de forma voluntaria. Y como estoy utilizando una herramienta legal, no veo que se vulnere

un derecho fundamental. Todo lo contrario, al disponer de esta facultad estoy dinamizando la economía. Como contratante igual disfruto del bien y dispongo de ella. Se debe tener en cuenta que el inmueble tiene una carga, y debo respetar el contrato. No veo un tipo de vulneración.

3. Optar la hipoteca inversa ¿afectaría las condiciones de vida del titular del bien?

Afectaría, pero positivamente. El titular del bien puede disfrutar del bien. Regreso a mi punto anterior, está diseñado para personas de la tercera edad que no pueden realizar un trabajo como todos nosotros, dentro del campo laboral. Está diseñado para ese tipo de personas. Va a afectar, pero positivamente. Porque van a tener una liquidez y van a poder vivir en la casa que han tenido por muchos años. Lo veo como un tema positivo, porque podría ser que vendan el bien o vendan la casa o pidan una hipoteca normal, y eso tiene una condición de pagar todos los meses la cuota pactada. Pero puede ser que no se cumpla con el banco, entonces si se deja de pagar, se ejecuta la hipoteca.... Que es perder la casa a un precio mucho menor al valor comercial del bien. Y el otro punto es ver de vender la casa y comprar un bien más pequeño. Ahí tienes que ver la psiquis de las personas mayores. Que son tan aprensivas con su pasado y su historia. Sacarlos de su entorno y la vida que conocen, es difícil. Un abuelito no se quiere ir a un departamento... lo estás sacando de su entorno.

4. Desde su perspectiva ¿qué factores generan desconfianza para contratar la hipoteca Inversa?

Más que confianza, creo que es desigualdad. Aquí no hay un límite de edad. Yo a mis 32 años podría aplicar a la hipoteca inversa, pero no le sería rentable al banco. Pero si tuviera 70 años, el banco no me va a brindar una hipoteca que se acerque siquiera al valor comercial. Me va a dar un porcentaje muchísimo menor. Creo que la desventaja es esa. Que quien constituya la hipoteca inversa debería ser el valor comercial, por decir un número no menos al 60 o 70 % del valor comercial. Hay una tendencia que los bienes suban de valor. Pero no es algo que sea una regla universal, puede haber una caída de precios. Yo no le voy a convenir al banco, porque cuando me muera mi inmueble puede variar su valor. Debería haber un estudio para ver la proyección y la fluctuación del predio. Y que el banco tenga una

ganancia que le permita tener un 60 o 70 % para ellos. Creo que debe haber un tope, ver si una persona de 65 años, ver cuanto más puede vivir.

5. ¿Cómo impacta La hipoteca inversa al derecho universal de propiedad que tiene el ciudadano?

El derecho de propiedad es un derecho inalienable. La hipoteca inversa no vulnera el derecho de propiedad porque no transfiero la propiedad del dominio. Genero un gravamen al previo. Sigo siendo el propietario. Es un préstamo que garantizo con el inmueble. El impacto no lo veo, es una facilidad... no veo que impacte de alguna manera. No hay derechos hasta que fallece la persona. La hipoteca inversa es como si me dieras una deuda y garantizo que la pagaré cuando fallezca... En este caso es un inmueble. No debería importar el derecho de los futuros herederos o sería mínimo. Desde el punto de vista de un banco, cuando solicitas la hipoteca inversa, el banco va a solicitar que le suscribas un contrato de hipoteca. Esto va a estar en la partida registral del inmueble. Es un préstamo. ¿Cómo lo garantizo? Con el inmueble. El impacto.... No lo veo, es una facilidad. No siento que impacte de alguna manera, ya tengo el bien, lo que necesito es el dinero. Se está manifestando una de las características inherentes de la propiedad, que es la disposición.

6. ¿Cómo impacta la hipoteca inversa al derecho de herencia que tiene el ciudadano?

La ley dice que no impacta el derecho de herencia. ¿Cómo se viene materializando? El predio, cuando muera, tiene digamos un valor de US\$100,000. Un valor comercial y al banco se le debe US\$40,000. El banco le va a dar la opción a mi masa hereditaria, mi sucesión, de pagar la hipoteca en 60 días. El derecho de herencia no veo que se afecte porque le están dando a mis herederos un plazo para realizar el pago.

7. ¿Qué factores mejorarían en la tasación del bien?

Los factores son totalmente objetivos. No es lo mismo tener un bien en una zona comercian en San Isidro como una propiedad en Ancón. Tienen que ver muchos temas. Un factor que va a afectar el valor del bien, depende de las cargas que tenga el mismo. Se debe ver la partida registral del inmueble, porque no voy a buscar una hipoteca inversa con un bien que tenga estas cargas.

8. ¿Por qué es importante que el inmueble esté al corriente con los impuestos respectivos?

Si no pago los arbitrios o los tributos municipales, mi bien va a estar lleno de embargos. Si soy el responsable de pagar el bien, yo preferiría adquirir un bien sin ningún tipo de carga gravable. Para garantizar cualquier tipo de hipoteca. Porque si hay un embargo, este está amarrado al inmueble. Esa “mochila” se va a ir con cada titular... no va a dejar al inmueble hasta cancelar el pago del tributo.

9. ¿Qué tipo de problemas existen respecto a la inscripción legal de un bien?

En Perú, muchísimos. El derecho registral no reconoce el derecho de propiedad como un tema constitutivo, sino declarativo. Esto quiere decir que no es obligatorio que mi dominio, se evidencie en registros públicos. Eso es optativo. A mi me va a dar tranquilidad y siempre es recomendable que tu casa este registrada en registros públicos. En Perú por un tema social, el problema de las invasiones y todo... que les ponen agua y luz que en práctica es como una casa normal. Tienen todos los servicios, pero el saneamiento, la inscripción y la legalidad del dominio es inexistente. Incluso, en zonas no tan lejanas como San Martín de Porres o Los Olivos, que he conocido por temas laborales, son casas de tres o cuatro pisos, muy bonitas. Pero no están independizadas registralmente, sino que pertenecen a una partida matriz. A la municipalidad le conviene registrar la constancia de posesión para generar recaudación. Pero es muy desordenado, el tema legal. No solo por parte del gobierno, sino de la gente. Que están muy malacostumbrados. Es algo que tenemos arraigado en nuestro cerebro y tenemos un problema con la formalización. Creo que es muy complejo. Se tiene que resolver la problemática y no se viene haciendo.

10. ¿Qué complementos legales deben acoplarse a la ley de la hipoteca inversa?

Es importante poner un candado en la edad y en la tasación del inmueble. Debe haber una garantía para un monto en el cual no se pueda constituir la hipoteca.

11. ¿Qué medidas debe implementar el estado para mejorar las condiciones de vida de los adultos mayores?

Es algo que se ha tenido en la mesa de trabajo desde hace muchos años. En la reforma de pensiones. Debe haber una reforma de pensiones, pero no se debe ver a las AFP's como si fueran algo horrible que se alimente de los fondos de los adultos mayores. Se debe dar una condición de vida a los adultos mayores – vivienda, salud,

alimentación y recreación. En temas de vivienda, hay muchos que la han adquirido de forma. Las reformas deben realizarse y quizá la hipoteca inversa podría estar ligada a un seguro médico. Hay pilares que deben estar garantizados, y bueno... el tema de salud es discutible. Hay que ver cómo garantizarlo.

12. Bajo su perspectiva profesional ¿Qué limitaciones o vacíos legales tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Hay un límite de edad. Debe estar diseñado para personas mayores. No va a ser rentable para personas jóvenes. Hay una tasación del inmueble, pero nadie dice que hay una garantía de la tasación. Hay muchos factores. Esperanza de vida, tasación del inmueble que se va a liquidar cuando el propietario fallece... El titular del dominio debe tener el bien y disfrutar del bien. No debería haber una tasación menor a un inmueble costoso que no a cubrir las necesidades del dueño. Eso del porcentaje debería ponerse como una valla que pongan los bancos, sabiendo que hay mucha potencialidad... hay que potenciar igual, el patrimonio de los herederos.

C. Instrumento de recolección

Guía de entrevista a agentes inmobiliarios sobre producto Hipoteca Inversa

Buenos días/tardes/noches, como estudiantes de la universidad ESAN, estamos realizando un trabajo de investigación titulado “Factores Críticos de éxito para la implementación de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao” y consideramos importante su opinión profesional sobre dicho producto. La presente entrevista se realizará utilizando medios digitales como grabadoras y/o celulares. La informa obtenida solo tiene fines con carácter investigativo y académico.

Agradecemos, de ante mano, su tiempo, participación y confianza.

Entrevistado/a:

- 1. ¿De qué forma el capital humano y tecnológico influye en la organización? – (Agencia Inmobiliaria)**

- 2. ¿Por qué es importante el Marketing para la organización?**

- 3. ¿Por qué es importante reinventarse para una organización?**

- 4. ¿Qué factores críticos de éxito dentro de la organización influyen en su desarrollo?**

- 5. ¿Qué factores pueden afectar la relación entre una empresa inmobiliaria y una entidad financiera?**

6. ¿Qué características tienen los clientes que optan por adquirir un inmueble de su empresa?

7. ¿Qué circunstancias o características de un cliente serían consideradas como riesgosas para su empresa?

8. ¿Qué criterios influyen para la determinación del valor del bien?

9. Desde su perspectiva ¿Qué condiciones o circunstancias afectan la valoración de un inmueble?

10. ¿Qué ventajas o desventajas tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

11. ¿La ley de Hipoteca Inversa podría disminuir al público objetivo de su organización? Si/No ¿Por qué?

ENTREVISTA 25

Grupo: Agentes Inmobiliarios

Entrevistada: José Navas

1. ¿De qué forma el capital humano y tecnológico influye en la organización? – (Agencia Inmobiliaria)

Ahora con la pandemia es crítico, ahora están trabajando mucho las ferias virtuales, desde antes de la pandemia, pero ahora con mayor razón se usan estas ferias virtuales para ofrecer productos, los encuentros virtuales con diferentes APP's como zoom, Teams y otros, ¿también son críticos para digamos poder generar un contacto con un interesado y verle la cara a la persona ¿no? Esto que no podemos hacer de manera presencial, aunque años atrás se pensaba que era imposible ahora en una reunión le ves la cara a una persona al menos por una computadora, se genera confianza además de estar avalado por la parte documentaria y financiera del interesado que va a comprar, de hecho ahora más que nunca el tema tecnológico es crítico, probablemente este año se desarrolle mucho y el próximo también, seguramente va a ser una alternativa muy potente, ya que por más que la pandemia acabe el otro año, igual va a haber mucha gente que va a quedar con la costumbre de hacer cosas Online y no necesariamente presencial. De hecho, toda la gente tiene que estar capacitada para tener tecnología ya que el posicionamiento por internet es mucho más fuerte en el Perú, eso va a bien. Vamos a cambiar de gobierno, entendería que el gobierno nuevo va a enfocarse en temas básicos como el agua, la luz, vivienda, dependiendo de quién gana las elecciones se verá la entrega de computadoras y tablets para usuarios finales, eso debería mejorar.

2. ¿Por qué es importante el Marketing para la organización?

Es crítico, porque, por ejemplo, nosotros tenemos un portal gigante en la compañía, ya que es una compañía transnacional, y yo puedo tener acceso a todas las propiedades, videos, fotos y experiencia de negocios que se han visto localmente, pero si me topo con un inversionista fuerte que quiere comprar una propiedad en Miami, por ejemplo, podemos mostrarle las propiedades que tenemos intermediando en esa ciudad. También con Google Earth.

Es critico porque, y como haces el marketing, en una compañía internacional, por ejemplo, como tienes acceso a las propiedades, si me tipo con un inversionista

fuerte como por ejemplo en Miami, podemos ofrecerlo, con el Google. Adicional a eso, tenemos un portal donde se detalla la experiencia de la empresa, quienes son los propietarios, cuáles son los éxitos que ha logrado, los países que abarcan, toda esa historia que esta “detrás de” todo eso le puede servir como información al usuario.

3. ¿Por qué es importante reinventarse para una organización?

Claro, ahí tengo una experiencia que se las comento brevemente, yo tengo unos años en la compañía, y entre porque la compañía necesitaba penetrar a través de un agente inmobiliario, en este caso entro yo porque tengo bastante experiencia en intermediaciones con Retail, yo tengo bastante contacto con Restaurantes, Supermercados, Farmacias, Pollerías, etc. El negocio Retail es mi fuerte, ahora con la pandemia las tiendas Retail se quedaron en el aire, en Stand by, entonces yo para sobrevivir tuve que ver qué hacía, entonces lo más importante es el negocio industrial, ahora con el nuevo mundo, muy probablemente por ejemplo tiendas Ripley o Ace Home Center, disminuya el trabajo de su operación para tener más almacenes, entonces en la era digital, cuando los usuarios pidan algo, primero la mercadería vaya de frente por el local industrial vaya hacia el usuario final, entonces los espacios de tienda digamos que estamos acostumbrados de ver en centros comerciales deberían reducirse de tamaño, y de lado contrario los almacenes deberían incrementarse. Ese es un tema que lo estoy viendo, pero en el corto plazo me fue bien ya que en una época trabajé en desarrollo inmobiliario, en terrenos, entonces yo trabajaba teniendo un equipo de un arquitecto financista, una red de brókers o agentes inmobiliarios como ustedes señalan, entonces busque terrenos y he comprado terrenos, entonces explore ese mundo que lo había dejado y me di con la grata sorpresa que las inmobiliarias entendiendo que este es un tema netamente temporal siguen ofertando terrenos de manera casi normal, no diría todo pero el 70% de mis contactos estarían comprando , claro porque comprar un terreno y pasarlo al mercado mientras se hace el anteproyecto, el proyecto definitivo, el estudio de mercado, pasan al banco, mínimo pasan 6 meses, Entonces ese negocio está dinámico, ese negocio estoy metido, entonces es parte de tu pregunta. Reinventarte. Entonces si yo hubiese visto este panorama lo he visto forzado, porque el negocio Retail está casi muerto, pero claro ahora lo que voy a ver es ampliar mi portafolio de intermediación.

4. ¿Qué factores críticos de éxito dentro de la organización influyen en su desarrollo?

De hecho, digamos el factor más crítico, mi caso particular es que la compañía donde trabajo es una compañía bastante grande, con bastante experiencia, con bastante espalda, es una compañía a nivel global es una compañía que recién está formando equipos de diferentes rubros en Perú. Por ejemplo, en research hay una sola persona en gerencia de proyectos hay tres personas, en facilities management hay 5 personas, en transacciones hay 3 personas, al final en el Perú debemos ser 25 personas. Normalmente, nosotros competimos con Binswanger, Colliers, etc. Son empresas que tienen de 200 empleados para arriba, entonces se puede decir que nos ha pegado menos, entonces sacar uno del equipo de JLL es casi cerrar la ventana de negocio, entonces digamos que hay un tema fortuito, en el caso particular nuestro porque somos aún una empresa pequeña, en el mundo somos el #2, el #1 es CBRE, te lo digo para que tengan una idea de eso, el tema de la espalda de la empresa ha sido crítico, y bueno seguramente otro hubiera sido mi destino si no me hubiera reinventado y no hubiera sido flexible, la compañía brindó apoyo, nos ha trasladado sillas y escritorios de manera gratuita, nos supervisan nuestro estado de salud, nos mantiene al tanto de las buenas practicas a nivel global, eso ha sido critico en beneficio de nosotros.

5. ¿Qué factores pueden afectar la relación entre una empresa inmobiliaria y una entidad financiera?

Hay un tema que está muy de moda que es el compliance, todas las empresas tienen compliance, ya que por los problemas que hemos tenido con los gobernantes, con constructoras, yo creo que el compliance es crítico, ya que actuar de manera correcta, sin mentiras, cerrando objetivos, pensando en el largo plazo, no solo pensando una operación y nada más, yo creo que la confianza es primordial con el banco sino no hay negocio, bueno yo vivienda no veo, yo veo Retail, terrenos industrial, pero vivienda sé que el tema es crítico por la profesionalización de la gente, ósea, acá digamos en las empresas en la que te he dicho, en algún momento son todas americanas, el profesionalismo es alto, entonces digamos que es el 15 % del mercado, lamentablemente hay un mercado muy informal de agentes, por más que hay una asociación de agentes inmobiliarios igual les falta, tienen un potencial de desarrollo importante, tanto en el conocimiento técnico como tal y también como

estrategia de venta para un finalista. Es crítica la confianza, y el conocimiento del negocio, eso es crítico para un banco, sino el banco se busca otro rápido.

6. ¿Qué características tienen los clientes que optan por adquirir un inmueble de su empresa?

Características, tendrían que estar limpios en el sistema, deberían tener buena reputación, deben tener un grado de solvencia. Eso básicamente.

7. ¿Qué circunstancias o características de un cliente serían consideradas como riesgosas para su empresa?

Claro riesgoso un poco, ósea, lo que pasa es que nosotros estamos en el medio de una transacción y si bien es cierto no firmamos ni con unos ni con otro, digamos que lo acompañamos y generamos un vínculo entre partes, es importante el tema de que las personas en que participan, no tengan ningún inconveniente digamos en centrales de riesgo, lavado de activos, o que no tenga implementado un contrato de servicio que no especifique bien cuáles son las características del servicio que se va a ofrecer, eso es crítico, ya que hay una marca de por medio, si es que yo no filtro bien a un cliente por decirte, y salta que tiene un problema con Odebretch, lo filtramos a uno y estaba en una lista de juicios de Odebretch, yo tengo que filtrar bien para no tener un problema con mi marca que es lo que yo cuido.

8. ¿Qué criterios influyen para la determinación del valor del bien?

La ubicación de hecho, el distrito, el área, la densidad, si está frente a parque o frente a avenida, si es un edificio alto o chato, si hay 100 departamentos o 6 departamentos, el distrito también y la zona del distrito, si es una zona residencial o una zona si es peligrosa, por ahí va, con eso se determina el valor de una vivienda.

9. Desde su perspectiva ¿Qué condiciones o circunstancias afectan la valoración de un inmueble?

De hecho, la antigüedad, me ha tocado yo mismo vender una casa familiar de mis padres, después de 30 años y sí tuvimos que hacer una remodelación. El tema de la antigüedad es crítico, tiene que funcionar bien tu sistema de agua y luz. El tema del mantenimiento, el tema de la antigüedad, eso te diría básicamente, si es que es un departamento en un edificio, que el edificio esté o no esté cuidado, lamentablemente, acá por un tema económico uno se preocupa por su departamento, los jardines internos, la fachada, las áreas comunes se descuiden. Yo

creo que va por ahí por un tema de la antigüedad y mantenimiento de áreas comunes.

10. ¿Qué ventajas o desventajas tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Yo creo que a mí como producto, no me parece malo, es más yo creo que los grandes países capitalistas, las personas viven endeudadas, bueno no es malo, estar endeudado de manera responsable, ósea los capitalistas son países desarrollados que viven endeudados con tasas de 2%, 3% son tasas que no te destrozan la billetera, pero lamentablemente acá no ser, qué % tendrá la hipoteca inversa, debe ser 10% o más desde ahí de saque ya el modelo de un país desarrollado vs Perú ya no sería comparable porque están cobrando 2 o 3 veces más de una economía saludable. Ahora lo que yo haría, para relajar los riesgos del banco, sería calificar primeramente a los herederos en el sentido que ellos van a tomar la casa, ya que ese bien debería también estar en un libro de herencia, sino se pueden llegar a pelear, pero yo creo que, si el producto se le da a una persona mayor un dinero con garantía de su vivienda, yo creo que sí deberían hacer un enlace con una garantía, compromiso o aval con los herederos, de tal manera que esa deuda se responsabiliza en los herederos. Porque los bancos no les gustan quedarse con el inmueble, ellos viven de otra cosa, ellos viven de cobrar intereses, intereses moratorios, no les conviene quedarse con propiedades, es cartera pesada para ellos. Por eso me parecería interesante que podrían hacer el enlace con los herederos y ver una tasa que tenga sentido ya que me parece que por ahí va a ser el problema principal que van a ser deudas muy grandes, por ahí lo veo.

11. ¿La ley de Hipoteca Inversa podría disminuir al público objetivo de su organización? Si/No ¿Por qué?

Yo creo que no afectaría, ya que no es venta del inmueble, pero hoy día en el mercado, ahorita al mercado que se apuntaría, adultos mayores, el producto no le quitaría al mercado al agente inmobiliario porque en el mercado esa persona que va a ser sujeto a la hipoteca inversa no está calificado por la edad por el banco para vender nada, en todo caso sería un nuevo producto para apalancar a las personas que no tienen plata, pero sería un producto que no le afecta al agente, el agente vende transacciones entre personas, pero acá los actores que tratan son las personas propietarias y el banco.

ENTREVISTA 26

Grupo: Agentes Inmobiliarios

Entrevistada: Guadalupe Lamas

1. ¿De qué forma el capital humano y tecnológico influye en la organización? – (Agencia Inmobiliaria)

Bueno el agente inmobiliario es la persona que traza una propiedad, es un personal calificado con experiencia para brindarle ese sueño de vender y comprar una propiedad debe ser una persona que debe ser empática, debe saber la parte financiera, tiene que tener todos esos conocimientos para poder hacer de mediador y darle la mejor asesoría al cliente para vender y comprar su inmueble según lo que requiera. Es una persona que tiene que brindar las tareas que tengan que ver todos los servicios de venta, alquileres en sus distintos tipos.

2. ¿Por qué es importante el Marketing para la organización?

Como tú sabes nuestros tiempos han cambiado, y ahora todo se maneja por redes sociales, y plataformas como Adonde Vivir, Urbania, cada uno tiene su forma de manejar, cada uno de ellos quiere llegar al público brindar las ofertas, ahora es primordial para dar a conocer como la empresa puede proyectarse y el público objetivo vea cómo se puede diferenciar una inmobiliaria junto con otra. La importancia del marketing digital está orientado a un público objetivo, por decir en la empresa donde trabajo ven todas las zonas aledañas donde trabajamos y nuestra área de marketing se enfoca en mandar una publicidad fuerte por esas zonas, ahora hay una estrategia fuerte de difusión.

3. ¿Por qué es importante reinventarse para una organización?

Bueno, definitivamente el agente inmobiliario no puede estar con un solo conocimiento, bueno como en toda carrera, siempre tenemos que estar acorde cómo manejar el tema de las ventas, el agente inmobiliario ahorita tiene que ver todas las plataformas del marketing digital, tienes el chatbot, el Facebook, el fan page, la empresa tiene su agencia de publicidad que hace que todo esto funcione para que mandando publicidad tener un contacto directo con el cliente, siempre nos capacitamos reinventándonos para poder usar estas plataformas sobre todo de comunicación como de video llamada para contactar a los clientes, y para eso uno tiene que estar en constante crecimiento y capacitación para no quedarse atrás.

4. ¿Qué factores críticos de éxito dentro de la organización influyen en su desarrollo?

Bueno, por decir a veces te pasa que el agente inmobiliario la parte crítica no invierte en la parte de gestión, porque ahora el agente inmobiliario tiene que tener una plataforma para manejar a sus clientes, ahora tiene que estar todo digitalizado, por decir, yo puedo tener un cliente de Breña, pero si el cliente no sabe lo que está buscando no lo puedo asesorar, tiene que ver entonces las preferencias del cliente, tiene que investigarlo bien al cliente, para saber qué es lo que quiere y buscarlo, y eso lo debe de manejar en la plataforma y manejarlos en una agenda electrónica. El agente inmobiliario tiene que conocer bien al cliente también que quiera vender y ver que su propiedad tenga que estar bien saneada, el agente inmobiliario tiene que conocer el estatus legal de la propiedad, es muy importante.

5. ¿Qué factores pueden afectar la relación entre una empresa inmobiliaria y una entidad financiera?

Bueno quizás la relación se puede ver afectada por no tener una comunicación efectiva por decir, que no se pongan de acuerdo por decir en la tasa de interés, no presenten la documentación adecuada para llegar a la venta, los problemas más álgidos son de la parte legal, el cliente tiene los documentos, pero el área legal los valida si están acorde a la documentación y verifica si hay una inconsistencia a lo que uno proyecta. También muchos terrenos son del padre mayor y los hijos intervienen, se podría ver que la parte legal es la más álgida, es la parte más complicada, el abogado del banco te pide varios documentos, como el CRI, la copia literal, y eso hay que subsanarlo, es criterio del abogado, y en un desacuerdo no va a proceder la venta, por eso hay que hacer una minuta bien específica, por ejemplo cuando es una propiedad por vía conyugal uno tiene que poner 50% a uno y 50% a otro y esas cosas se tienen que observar y poner bien claras en una minuta de compra/venta, pero si a todos les conviene que se venda, tanto para el banco como para la agencia inmobiliaria, pero ahí las trabas las puede poner la parte legal del banco.

6. ¿Qué características tienen los clientes que optan por adquirir un inmueble de su empresa?

El cliente tiene que sustentar ingresos, y ver qué es lo que está buscando, cuando es primera vivienda tu les puedes ofrecer varias gammas varios beneficios, se les

puede manjar mejor al cliente, como es su primera vivienda, no saben cómo pueden calificar al banco, como un plan ahorro. El público objetivo de nosotros es de 21 años en adelante, personas que quieran comprar propiedad por cambiar un estatus de vida, son varias cosas que el agente inmobiliario tiene que consultar al cliente potencial, y saber cuánto es lo que quisiera invertir en una propiedad, es lo primero que le consultamos para ver que le podemos ofrecer, para mí eso es lo más importante.

7. ¿Qué circunstancias o características de un cliente serían consideradas como riesgosas para su empresa?

Que esté en INFOCORP, que no cumpla con sus pagos, y ahora, hoy en día que tenga de 65 años para arriba porque los bancos no se lo van a dar, no le van a dar el crédito para la adquisición del inmueble que desean o que tenga enfermedades preexistentes, el seguro desgravamen va a ser alto, y eso lo convertiría en un cliente riesgoso.

8. ¿Qué criterios influyen para la determinación del valor del bien?

Uno de los criterios es el estado del inmueble, ver el estado del inmueble, no es lo mismo vender una casa de 80 años, como de 20 años, tú sabes que ahí entra en depreciación el inmueble, se tendría que ver muchas cosas, porque si el estado está mal se vendería como terreno. Hay que ver los parámetros, si está en zona residencial, avenida, calle, si está en Litigio no se va a poder vender, el estado de saneamiento del inmueble es importante. La documentación y el estado del inmueble son los criterios para mí los más importantes

9. Desde su perspectiva ¿Qué condiciones o circunstancias afectan la valoración de un inmueble?

Ubicación, parámetros, estado del inmueble. Hay que segmentar bien orientado a que factor si es residencial o factor comercial, no es lo mismo venderlo en cada uno de estos dos frentes, son trámites diferentes.

10. ¿Qué ventajas o desventajas tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Según lo que indica la ley, la hipoteca inversa es un acceso a un crédito con garantía hipotecaria, yo creo que, por ejemplo si yo tuviera 65 años, que no tengo la misma capacidad de trabajar, pero tengo mi terrenito, quiero vivir bien, sin molestar a nadie y considero yo, decirle al banco sabes quiero hipotecar este terreno, para vivir

una vida digna, sin vivir de los hijos, te pueden querer pero hay casos que no se hacen cargo de los padres, yo si estaría a favor con la hipoteca inversa, vivir de lo que he podido conseguir sin molestar a nadie. Ahora la desventaja también sería cuanto de valor le daría el banco por la propiedad, va a depreciar el inmueble, pero revisar bien a cuanto lo van a depreciar porque tampoco el banco lo va a depreciar a cuento lo quiera, no es como el bien futuro que tú sabes este valor es tanto, pero en este caso es lo contrario, el banco va a decir a esta señora tiene 65 años, promedio de vida, será 5 años más, ya pues lo que al banco le conviene que se tase a la mitad, el tasador del banco tranquilamente lo hace, hay que tener ahí una política clara, para que no abusen con depreciar el inmueble para la hipoteca inversa, pero uno podría buscar su propio tasador y ahí se podría buscar qué entidad financiera se acerca a los que yo creo que vale el inmueble.

11. ¿La ley de Hipoteca Inversa podría disminuir al público objetivo de su organización? Si/No ¿Por qué?

No porque es para un público diferente, sería para un mercado nuevo, como te comenté mi target es de 21 años a 60 entonces este sería un nuevo mercado, y ahí podría ver a mira qué publicidad podría tener para estas personas, y ser un intermediario para tener este producto, aunque es un poco complicado a personas mayores explicarles y convencerlos de tomar el producto, tienes que tener por parte de su médico un informe que a partir de los 70 años el dueño de la propiedad se encuentre lúcido para realizar la transacción, se conseguiría la transacción con el banco y se conseguiría una comisión, tú sabes que esto se maneja a través de la SBS, todo en realidad se maneja a través de la SBS, tienen que ver qué condiciones y el contrato para llevar a cabo este producto.

ENTREVISTA 27

Grupo: Agentes Inmobiliarios

Entrevistada: Juan Mariaca Correa

1. ¿De qué forma el capital humano y tecnológico influye en la organización? – (Agencia Inmobiliaria)

Bueno pienso que el capital humano es muy importante para la organización, no es lo mismo tener un agente inmobiliario inexperto que no haya vendido o alquilado casa alguna, la experiencia es muy importante para conseguir ventas, y las ventas se realizan con redes sociales, las redes sociales y páginas web son muy importantes para poner avisos y conseguir clientes, si no tendríamos redes sociales o plataformas web no conseguiríamos muchos clientes que compren las propiedades que ofrecemos y más aún en esta época de Pandemia.

2. ¿Por qué es importante el Marketing para la organización?

El Marketing es bastante importante, en la agencia inmobiliaria tanto en nuestras redes sociales como en letreros de avisos ponemos nuestra marca junto a nuestro logo y número telefónico de contacto, de esta manera conseguimos que el público pueda visualizar nuestros contactos no podemos pretender que sin hacer marketing tengamos llegada a clientes potenciales, es realmente poner avisos, en periódicos en redes, etc.

3. ¿Por qué es importante reinventarse para una organización?

Reinventarse significa entiendo realizar actividades o nuevas actividades para obtener ingresos adicionales entiendo, para esto ya estamos vendiendo casas en provincias, como en Arequipa, Ica, norte chico, estamos expandiéndonos un poco más, y también con cuidado de aceptar ofertas muy lejanas dado que también hay gastos de movilización y es lo que también queremos evitar, hoy en día los recursos están tan escasos y no hay que malgastarlos, pero sí, si nos reinventamos realizando la venta de casas ya aumentando nuestro alcance territorial.

4. ¿Qué factores críticos de éxito dentro de la organización influyen en su desarrollo?

Bueno un principal factor es la experiencia que puedan tener los agentes inmobiliarios para captar clientes que quieran vender o alquilar casar, departamentos eso es importantísimo, los bienes tienen que estar saneados y tienen

que estar sin algún litigio legal para poder ser ofrecidos por nuestra inmobiliaria, así como también tienen que estar en la capacidad de brindar un buen servicio a los clientes, no dejar de hacerlos pisar tierra cuando quieran volverse millonarios vendiendo su casa al precio que a ellos les parezca, el agente inmobiliario debe estar en la capacidad de decirle “hermanito, ese no es el precio real de lo que cuesta tu casa, es menos, si lo ofrecemos a ese precio nunca se va a vender”, y con el precio aterrizado y acordado lo ponemos a la venta. Ahora, otro factor a tomar en cuenta es la economía de la gente, si la economía va mal, nos afecta a todos, con esta pandemia nuestras ventas han bajado, no hay hoy en día muchas personas que quieran comprar una propiedad básicamente porque no tienen los ingresos que les permitan hacerse de una propiedad, por eso es importante para nosotros acordar con los ofertantes que el precio tiene que ser acorde al mercado, sino nunca se va a vender.

5. ¿Qué factores pueden afectar la relación entre una empresa inmobiliaria y una entidad financiera?

Podría ser una mala negociación o un malentendido con la entidad bancaria, esto retrasaría la posibilidad de compra del inmueble del interesado, la documentación que se tiene lista para que se concrete la venta se puede ver dilatada por la entidad financiera, la idea es tener todo en orden para llegar a este fin y se concrete la venta. Es muy importante tener las buenas relaciones con la entidad financiera para que no haya retrasos en las transacciones y así nuestras comisiones se generen de una forma más rápida.

6. ¿Qué características tienen los clientes que optan por adquirir un inmueble de su empresa?

Los clientes tienen que demostrar solvencia, que no estén en Infocorp, ver su récord crediticio, hacemos ese tipo de filtros, y si no cumplen es difícil que lo tomemos como un cliente potencial porque difícilmente van a poderles aprobar los créditos que requieren para adquirir el inmueble de su interés, es una cuestión de confianza.

7. ¿Qué circunstancias o características de un cliente serían consideradas como riesgosas para su empresa?

Claro cómo te comenté en la anterior pregunta, es muy riesgoso que un cliente tengo un riesgo crediticio, que se encuentre en las listas de deudores, en listas de Infocorp, a su vez, los clientes que tenemos para vender su casa, sería un riesgo

cuyo bien no se encuentre saneado, que se encuentre en litigio sería imposible tomarlo para ofrecerlo, no lo tomamos en sí.

8. ¿Qué criterios influyen para la determinación del valor del bien?

La estructura del bien, de cómo está su estado, si está arreglado o no está arreglado, cuántos parámetros como para construcción tiene en su ubicación, la ubicación, si está en zona comercial, zona residencial, avenida, calle, jirón, etc. Con esos criterios nuestro tasador valorizaría el inmueble.

9. Desde su perspectiva ¿Qué condiciones o circunstancias afectan la valoración de un inmueble?

Como te dije en el principio, el mayor riesgo es que el inmueble no se encuentre en litigio, problemas legales o debidamente saneados. Con eso el valor del inmueble va a bajar considerablemente, ya que comprarlo con ese tipo de problemas sería muy complicado que alguien lo quiera comprar, no sería factible que lo compren a precio del mercado, se tendría que ofrecer a mucho menor precio.

10. ¿Qué ventajas o desventajas tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Las ventajas que veo, es que la Hipoteca Inversa es positiva para que los adultos mayores tengan un ingreso que los ayude a sustentar sus gastos básicos y sigan viviendo en su inmueble. Hay varias personas que conozco en esa situación, que no tienen pensión, o tienen una muy mísera y ésta no les alcanza para llevar la vida que hubiesen querido. La hipoteca inversa ayudaría mucho a estas personas a obtener un ingreso extra para este fin, ya hay también los que sus hijos no los ayudan, bueno hay de todo en realidad. La desventaja que veo es que el banco se quedaría con la propiedad, porque dificultó que los hijos o herederos directos quieran pagar por esta propiedad al banco el monto que solventó al difunto dueño del predio, sería básicamente algo perjudicial para los herederos, esa sería la desventaja que vería.

11. ¿La ley de Hipoteca Inversa podría disminuir al público objetivo de su organización? Si/No ¿Por qué?

Considero que no, porque este producto no afectaría a nuestro público objetivo considerablemente. Nuestro público objetivo consta de personas de mediana edad que quieren adquirir un inmueble para formar una nueva familia, para invertir, etc.

Tenemos pocos clientes de la tercera edad que quieran adquirir un inmueble, más bien, hay uno que otro que quiere vender el suyo, y éstos pueden optar mejor por obtener una hipoteca inversa, pero a decir verdad son muy pocos, no nos afectaría mucho para nuestra clientela, más bien de repente podríamos ser intermediarios entre ellos y el banco para adquirirla, sería cuestión de ver cómo madura el producto.

ENTREVISTA 28

Grupo: Agentes Inmobiliarios

Entrevistada: Guadalupe Lamas

1. ¿De qué forma el capital humano y tecnológico influye en la organización? – (Agencia Inmobiliaria)

Los trabajadores tendrían que estar preparados en el tema tecnológico ¿no? y si no están preparados entonces ahí va a haber una baja pues porque mientras los pones hasta que prendan del negocio estás perdiendo oportunidades, se tiene que contratar por un personal que valga la pena pues influye bastante en la organización el contar con gente preparada que sepa moverse en este ámbito porque poner a alguien que no sepa nada hoy en día se consideraría como pérdida, mientras aprende tu negocio se está retrasando y esta persona debe estar preparada para aplicar las plataformas tecnológicas que contamos para llevar a cabo los procesos del negocio. Ahora, tengo entendido que hay algunos que adquieren personal con mano de obra barata para que aprendan en el camino, pero ése no es nuestro caso.

2. ¿Por qué es importante el Marketing para la organización?

Siempre va a ser importante sino nadie va a ser adivino que alguien va a estar impulsando algo, para que la gente sepa compare ofertas, precios, lugares, lo que le guste, marquetearse bien es indispensable, por ejemplo, una conversación me sale y tengo que ofrecer lo que yo tengo pero todo va a depender del presupuesto, entonces es bueno dar un abanico de posibilidades de lo que yo tengo, si no tengo, tengo que buscar, y si no hay tendré que decirle que por el momento con el

presupuesto ofrecido no hay alguna oferta. Pero definitivamente el marketing es importante.

3. ¿Por qué es importante reinventarse para una organización?

Hay gente dedicada exclusivamente en departamentos A1, ahora toca agarrar de todos, departamentos flats dúplex, terreno, y todas las zonas de Lima hasta en provincias, es muy importante, abarcas, más lugares, te digo que hemos vendido en Tacna, en el Cuzco, se puede ampliar en alcance, y para eso la tecnología te ayuda, las cosas como planos propagandas se pueden enviar. También nos reinventamos en la comunicación con los clientes, ahora por Zoom, por Teams, para tener contacto con ellos ahora con este tema de la pandemia ahora que ni se puede salir, ya nos reunimos por ahí. Hay que adaptarse a la tecnología no hay de otra.

4. ¿Qué factores críticos de éxito dentro de la organización influyen en su desarrollo?

Los factores que hagan que concluya la operación, que sea exitosa, que en la notaría ya se firme la transacción , aunque ha habido veces que ahí claudicó la operación, como dicen en la puerta del horno se te quema el pan, eso ya no sería un éxito, entonces que se concluya la operación, sería el éxito, un factor sería el récord de tiempo de venta de un inmueble, nuestro récord ha sido de un mes, en Carabayllo la vez pasada se ha hecho la operación en ese tiempo, hay otros que han durado como 2 años, otro factor sería una notaría conocida que te hagan los papeles de un dos por tres, para que se hagan rápido las cosas, es totalmente un factor de éxito tener una notaría de confianza.

5. ¿Qué factores pueden afectar la relación entre una empresa inmobiliaria y una entidad financiera?

Que las entidades bancarias se demoren una eternidad en brindar la conformidad para que se concrete la venta, el área legal del banco puede dilatar el proceso. Si tienes un conocido en el banco, ahí ya se puede coordinar para sacarlo rápido, hoy en día es así, ese contacto te va a ayudar, sino te arriesgas a que haya demoras en concretar la venta.

6. ¿Qué características tienen los clientes que optan por adquirir un inmueble de su empresa?

Que los clientes tienen un presupuesto y tienen un límite de dinero, uno compra algo cuando ya tiene el dinero en la mano, una característica es que sea responsable

que te cumpla, igual le hacemos firmar una carta de exclusividad, un contrato de exclusividad que está tipificado como va a ser y cuánta de comisión nos van a dar por esa venta. Gracias a Dios en los 2 años que tenemos no hemos tenido problemas, y menos mal que no sino me muero de verdad, lo bueno también es que optamos captar clientes de referidos, la mayoría de los casos es gente de confianza.

7. ¿Qué circunstancias o características de un cliente serían consideradas como riesgosas para su empresa?

Que tenga más rayas que un tigre en INFOCORP, si tenemos dudas hay que revisarlo bien, hacerle un filtro, hay que tener algo de intuición para ver a quienes tomar para vender su propiedad para eso es importante hacer un filtro.

8. ¿Qué criterios influyen para la determinación del valor del bien?

El tasador que tenemos es un muchacho que trabaja fijo con nosotros, y el revisa el valor del bien, incluyo la tasación informativa, y así determino el valor del bien para vender la propiedad, hay otras que piden una tasación con firma de ingeniero, eso sí tiene un costo aparte. En la tasación los criterios son dados a través del autovalúo, la partida registral de la propiedad y ahí se determina cuantos pisos se tienen que construir, y ver si tienen cargas, si son construcciones que no estén declaradas, si no están saneados, no se va a poder ofertar, hay de todo, como que el balcón se te salió hasta la pista, hay de todo, hay que sanear sin eso no se puede tasar. El cliente que vende a veces quiere volverse millonario vendiendo su propiedad, me tocó una vez que quería vender un millón de dólares por su casa en San Borja, y no era el precio, pasaba un año y nada, y no querían bajar el precio, le dijimos que ya no, no se iba a vender nunca, encima la casa estaba descuidada, el buen cuidado es un criterio a tener en cuenta también.

9. Desde su perspectiva ¿Qué condiciones o circunstancias afectan la valoración de un inmueble?

Es lo que hemos hablado ahorita, que no esté saneado, que este en litigio la propiedad, lo vendemos dependiendo si se deja castigar el precio al 50%, si podemos optar en vendérsela, ya que estaremos cobrando también en sanear el inmueble, para recién ahí poder venderlo, es bastante trabajo sanear una propiedad en litigio, pero vender propiedades en litigio no deja de ser complicado, y la justicia acá en el Perú que es tan bonita, no funcionaría.

10. ¿Qué ventajas o desventajas tiene la ley de la Hipoteca Inversa en nuestro país?

Ventajas sería para las personas de 65 años o más que fuera sola, sin un ingreso, que no dependa de alguien que se queden con su casa, pero lo mantienen con una mensualidad, de repente le contraten una enfermera para que lo atienda porque no tendría a nadie que lo cuide. Las desventajas serían para los herederos, se verían afectados porque se quedarían sin la propiedad en calidad de herencia.

11. ¿La ley de Hipoteca Inversa podría disminuir al público objetivo de su organización? Si/No ¿Por qué?

No lo había pensado sinceramente, bueno justamente tenemos un señor de más de 70 años que le estamos vendiendo hace 4 años su propiedad pero no quiere bajar el precio, no quiere al parecer dejar su propiedad y no tiene hijos, posiblemente en casos como esos podría tomar la hipoteca inversa poner la propiedad al banco y le podrían dar una mensualidad hasta el día que fallezca, y para eso ya no pediría de nuestros servicios para vender su terreno, pero son casos aislados, unos que otros casos, pero nada considerable. En realidad, habría alguna afectación, pero nada que mueva la aguja de manera considerable.

D. Instrumento de recolección

Guía de entrevista a Agentes Financieros sobre producto Hipoteca Inversa

Buenos días/tardes/noches, como estudiantes de la universidad ESAN, estamos realizando un trabajo de investigación titulado “Factores Críticos de éxito para la implementación de la Hipoteca Inversa en Lima Metropolitana y Callao” y consideramos importante su opinión profesional sobre dicho producto. La presente entrevista se realizará utilizando medios digitales como grabadoras y/o celulares. La informa obtenida solo tiene fines con carácter investigativo y académico.

Agradecemos, de ante mano, su tiempo, participación y confianza.

Entrevistado/a:

- 1. ¿Cuáles con los principales factores de éxito de una entidad financiera o acreedor hipotecario?**

- 2. ¿Cómo se fortalece la reputación de una entidad financiera o acreedor hipotecario?**

- 3. ¿Cree usted que el riesgo Reputacional incide directamente en la salida al mercado del producto hipoteca inversa? ¿Por qué?**

- 4. ¿Cuál considera que es la principal causa que retrasa la ejecución de las hipotecas en caso de incumplimientos de deudas?**

5. ¿Qué circunstancias o características del solicitante serían consideradas como riesgosas ante el producto de la Hipoteca Inversa?

6. En cuanto a la propiedad del bien, ¿Qué requisitos fundamentales deben de presentar, los clientes potenciales, para la adquisición de la Hipoteca Inversa?

7. ¿Qué factores influyen en la tasación del bien?

8. ¿Por qué es importante que el inmueble esté al corriente con los impuestos respectivos?

9. ¿Qué condiciones o situaciones podrían afectar el valor del inmueble?

10. ¿Cómo podría mitigarse el riesgo de daños a las propiedades?

**11. Desde su perspectiva financiera ¿la ley de HI es factible de aplicar en el Perú?
¿Por qué?**

ENTREVISTA 29

Entrevistado: Harvey Arica

Cargo: Product Manager Banco Azteca

1. Podríamos decir que un factor de éxito de una entidad financiera podría ser la cantidad del cliente

Utilidad si es que claro a ver si comenzamos un poquito, digamos a describir la cuenta de resultados. De hecho la primera parada está en el volumen que puedas tener de la colocación ... mira te decía el que tengas muchos clientes no necesariamente te va a significar para comenzar que tengas un margen adecuado y te digo está como Armando la cuenta de resultados de un banco no lo primero De hecho están los volúmenes de colocación que puedas tener eso te va a generar ingresos financieros y según también la estructura de productos que tengo tienes mucho crédito de consumo las cosas son más altas pueden generar más ingresos financieros tienen muchos créditos corporativos en el otro extremo en el otro extremo vas a tener mucho volumen pero probablemente es un mix.

2. Podría ser que la reputación sea o mantener una reputación intachable es fundamental para qué para captar nuevos clientes, en ese sentido quisiera pasar a la siguiente pregunta que tiene que ver justamente con la reputación: ¿Cómo se fortalece la reputación en una entidad financiera?

Bueno hablando de ejemplos tangibles de Perú, tienes a BCP, Interbank, Scotiabank y BBVA, que De hecho esos 4 bancos te consumen casi el 80% de todo el sector final la industria financiera del país YY De hecho lo que tú ves allí de que esos bancos este tienen un buen Gobierno corporativo yo creo que es básico justamente para que se sustente luego este tema de la reputación la credibilidad que puedan tener este los clientes sobre todas las personas naturales sobre sobre esas entidades financieras tanto para depositar tu plata porque hecho si tú la depositas lo que vas a esperar escrita la devuelva como para solicitar un crédito también no porque sabes de que sí presentas un crédito sus sistemas este no van a fallar por un lado. Por otro lado, este los sistemas de cobranza van a ser digamos, adecuados, no van a ser una cobranza abusiva aunque no está permitido eso por ley pero igual sabes de qué van a utilizar los canales adecuados sabes que van a tener este alguna digamos alguna responsabilidad social como con la sociedad valga la redundancia

y eso pues este te apetece ir los buscar y por lo menos preguntarles no preguntarles una oferta y además pues estos banco sobre todo estos 4 grandes y luego los otros pequeños, no porque luego el resto de bancos no quieren estar metido en problemas de reputación no el primer tema por ejemplo es el primer tema que cuida y además por ley la banca no abre de cuentas a personajes en temas de lavado de activos no porque el origen de la importante si por AO por B, pues tienes una apertura de cuentas por ejemplo a ese tipo de clientes yo te diría de que el mismo sistema te va a castigar sí porque no van a ver clientes que quieran abrir cuenta contigo vas a estar en la palestra para que tengas una sanción cuestionamiento una intervención y todo lo otro que puedes degenerarse a nivel de publicidad negativa publicidad negativa pues este los clientes simplemente no te van a contratar no eso no es exactamente el sector financiero aunque creo que es más sensible pero es como lo que le pasó no se esté a una si te acuerdas no Kentucky o a McDonald's, no.

3. **¿Crees que el riesgo reputacional impactaría directamente en la salida al mercado del producto de la hipoteca inversa? ¿Sabemos que la hipoteca inversa como cualquier otro producto tiene riesgos asociados unos más que otros consideras que ese riesgo reputacional asociado a la hipoteca inversa es tan alto que ha hecho que no salga al mercado este producto?**

A ver, vamos a separar dos cosas no creo que voy a partir por último, no creo reputación al estar asociado y a que el producto hipoteca inversa no haya pegado en el mercado porque vuelvo a insistir el sistema financiero peruano y sobre todo este el de la banca este es un es un sistema que se ha construido creo que es sólido y que más allá de lo que los clientes puedan decir de las tasas de interés no creo que tiene tal es así que si tú eres así por ejemplo merco que es un índice o una evaluación que hacen al buen Gobierno corporativo a la reputación de las empresas después hay un informe también del Mercado de Valores por los bancos y sobre todo vuelvo a insistir que estos 4 grandes que son los referentes tienen muy buena reputación salen bien no creo que sea un tema reputación al que éste pueda impactar finalmente eso por un lado ahora extrayendo eso también es cierto que la hipoteca no es un bien fue en el corto plazo no es una tarjeta de más o menos o un crédito de consumo o de banco que lo sacas a 5 años una hipoteca es una crédito a 12 años 15 años 20 años no había hasta 30 entonces es a muy largo plazo lo que sí creo es que claro si tú no voy a abrir reputación al tan grande no si no que si tú escuchas

que por ejemplo el banco y financiera y no tiene métodos abusivos de cobranza para este buen tiempo o dos o que éste no inscribe adecuadamente o que por ahí este se presta para la estafa pero bajo ese supuesto De hecho tú no te meterías, por eso yo, como cliente, no me metería a sacar un crédito a tan largo plazo eso es bajo el escenario de la hipoteca normal y bajo el escenario del hipoteca inversa si yo como que el azul que normalmente el banco se queda con mis cosas cuando dejó de pagar entonces con mayor razón aún podría decir Ah no es que el banco si le doy mi casa para que una renta probablemente este antes que yo me muera ahora que me muera en vez de trasladar esa opción de compra por el pago probablemente no se lo va a dar porque lo primero que va a hacer venderla, sin embargo bajo esa lógica está relacionada la reputación del banco más con el tema de los créditos hipotecarios porque tú asumes que entras a dando una garantía entre comillas incluso con la misma empresa con la que estás construyendo porque tú estás asumiendo que el banco ha evaluado correctamente y la empresa a la que estás comprando tu departamento en planos es una empresa seria y también un tanto a la inversa yo creo de quemas bien y perdóname este el que no tenga final o teniendo todavía un despegue muy lento el tema es por factores propios nuestro no se te preguntaría a ti mismo yo mismo no hoy estaría dispuesto a que tu casa amor o 15 años 20 años en construirla que además esté #vivido ahí con toda tu familia y etcétera, haber hipoteca a la contra un crédito el último que hace entonces tiene un valor yo diría que más bien comienza a tener un valor emocional demasiado fuerte que es poco racional que te hace de que por ejemplo la este te permite romper eso y acceder al tema de la hipoteca inversa y luego lo otro, de hecho en el país pues creo también que la informalidad y sobre todo en la construcción formal no sé si sea un mercado lo suficientemente grande en este momento para ese tema de la hipoteca inversa sin embargo yo digo personalmente yo creo que es un medio bastante importante y seguramente de mayor me parece que sí lo tomaría.

- 4. Ya cuando uno es bastante grande depende de cada uno cómo lo pueda tomar. El riesgo que estuve viendo también qué pasa cuando al banco sin época queríamos que la persona que haya aplicado el importe cumple con los términos y tiene que ser desalojado puedes no saber muy bien el banco ejecute ese tipo de desalojos y por ahí va el bien quería comentarte lo siguiente causas de retraso en la ejecución de estas hipotecas en caso de incumplimiento de**

deudas no sé cuál crees que sería esa razón tecla normal y dejas de pagar después de casi quitas una casa pero hay un retraso en esta ejecución, qué consideras que puede estar retrasando este tipo de ejecución?

Antes de proceder a una, en este caso, pues el banco comienza a agotar todos los caminos habidos y por haber por qué no han puesto el negocio es captar plata y prestar plata es un negocio no es hacerse de las garantías la que sea, en este caso, una casa o no, eso de vos porque aun cuando tú, en teoría, agarras, digamos, no ejecutar una hipoteca a un departamento por ejemplo, pero tienes una serie de gastos detrás y no es que hoy día lo ejecutaste mañana lo vas a ver hay todo un proceso de adjudicación se mueve banco tiene que salir a vender gente que lo vende hay unos costos mientras esté aquí lo banco comienza a subir tiene bastante proceso administrativo que no es su *core* no es *core*.

Entrevistador: y allí contrata a otras empresas para que las puedan ejecutar y hacer esos trabajos

Por eso por eso es que el banco literalmente no lo último que hace es ejecutar la garantía o en este caso la que hace antes. De hecho el cliente concentra solo a llamar para pedir reprogramar la deuda para ver de qué manera lo podemos arreglar...

Entrevistador: una tarea previa una tarea perdón que te interrumpa, una tarea previa es hacer una correcta relación del de solicitantes a bueno, pero eso ya fue el inicio a la red juntamente líder una correcta evaluación ante, pero y acá en 5 años puede cambiar muchísimo

Es lo que está pasando ahora no.

Entrevistador: empiezan con calificación A y terminan con muchas deudas no... Perdóname, pero entonces, es que detrás de todo ese proceso el banco ha decidido ejecutar después está la otra parte que efectivamente es la parte judicial y los procesos judiciales pues acá en Chile casi siempre está intentar ejecutar te van a llevarla las cautelares esas cosas por eso es que incluso hasta por ese lado no es ahora cuando el banco ejecuta tampoco es que el banco vaya a colgar un cartel que diga Ejecutado por... más bien va a cuidar eso no lo va a hacer normalmente lo va a terciarizar, no creo, que venga por ahí la historia no sé, que comience, ejecutará un montón porque su evaluación que hizo previa.

5. ¿Qué características del solicitante podrían ser consideradas como riesgos en el caso quiera aplicar a una hipoteca inversa?

Solicitante bueno de la persona que está postulando ...

Entrevistador: sí de adultos mayores 65 años queriendo aplicar al importe inversor debe haber alguna evaluación algunos parámetros que tengan que evaluar...

Mira, de hecho yo no soy especialista en riesgos, pero recuerdo que cuando estaba en la parte comercial y sobre todo en algunos comités, había la evaluación digamos técnica financiera económica la evaluación subjetiva no que era un poco las experiencias comentarios conocimiento y mira, ahora que yo trabajo segmento, que se ubica en el segmento informal, esa variable de la opinión de los vecinos de la opinión de los familiares toma tanto poder como la evaluación física digamos, visual, que se puede hacer de la propiedad no tiene no tiene documentos yo creo que esa línea eso podría ser un factor todavía más determinante al momento de realizar el tema de a quién aplicará la hipoteca inversa qué antecedentes pueda tener no económico sino antes... judiciales, penales...

Entrevistador: estuvimos también pensando qué pasa si la propiedad está nombre de 5 o 4 hermanos 3 del 4 quieren aplicar... y que hay de ese cuarto hermano, todos esos riesgos hay que evaluar porque puede conllevar desvalorización para el solicitante. Y allí, también aplican algunos requisitos para la propiedad. Por lo tanto, hay que evaluar tanto al solicitante como a la propiedad...

Si por supuesto, por supuesto.

6. ¿Qué requisitos deben de presentar tanto los clientes potenciales para la definición de la hipoteca inversa?

HA: Hablando específicamente del bien, o una propiedad bueno de la propia bueno lo primero es que lo que voy a tener que esté saneada como en cualquier tipo de mientras lo segundo este es que tiene que tener un valor comercial no como tú bien has dicho que le reditúe también pues un beneficio a la persona que está accediendo a eso iba a ser por darle 200 soles mensuales pues no lo sé no creo que sea un negocio siquiera para para la actividad que no está prestando no a no ser que sea una entidad muy de nicho este otro tema. De hecho también la ubicación porque puede tener algún valor pero si está en una ubicación que no la puede vender rápidamente entonces te estás quedando pues como almacén que como entidad no vas a verla cuando la vas a poder este vender en el caso de que los hijos con los

herederos no quieran comprar esa propiedad porque es la idea de la yo creo que partiría de eso no sea realizable que lo puedas vender rápidamente que tenga un valor adecuado AA una pensión que vas a dar por unos años todavía eso es lo otro no la proyección de cuántos años vas a pagar vas a pagarle entre comillas esa esa pensión al cliente a cambio de la hipoteca no y como te decía y lo básico pues es de que muy bien saneado.

7. ¿Hablábamos del valor comercial del de la propiedad y el potencial que éste pueda tener en un futuro no sobre eso factores influyen en la tasación del bien?

Creo que estas son similares no son similares no, un factor está siempre el valor por metro cuadrado no metro cuadrado tanto de la construcción que pueda tener, lo otro es , no es por nada, pero una cosa es un metro cuadrado en un distrito de la Lima Miraflores y otro en la Lima de los alrededores y ni que decir y en las provincias...la velocidad de realización que pueda tener esto ese inmueble no puedes andar relativamente rápido desde un punto de vista del banco, de hecho la ubicación, pero no solamente en un tema comercial sino la ubicación pues este si está en una en una zona digamos que te podría suceder ante el riesgo algún riesgo por ejemplo desastre natural eso es una evalúa si dices no pues esto no lo voy a Hipotecar, por ejemplo una casa en una quebrada, para usar un extremo... sabes que en cualquier momento pierdes todo.

Entrevistador: SI, justamente, de las ubicaciones no es lo mismo que un diente vaya con su propiedad que está al costado de un grifo que al frente de una universidad OA media cuadra del centro comercial

Y lo otro también es el uso no o sea una cosa creo que es que hipoteques tu casa en la que Vives porque si ya tiene ya tiene un valor sentimental que ya le disparó el precio para ti y otra cosa es que esté aun cuando metes una hipoteca inversa pues sea la casa que alquilaba a la casa a esa le tienes menos apego, menos feeling... parece tonto, pero es verdad.

8. ¿Porque es importante que el inmueble esté al día en sus pagos de impuestos?

Bueno, pero primero lo de porque eso en parte también te va a hablar de la calidad de la educación yo creo que eso es eso es lo más importante.

Entrevistador: sí porque no es lo mismo una persona que ha estado con 4 años sin pagar y dos meses antes de aplicar a la hipoteca inversa se puso al día sí claro que

a una persona que haya pagado todos los meses que ideal para todas las cualidades que los pagos anuales cuando hay amnistías.

Que también es válido, que también, pero o sea nada es determinístico pues, quien hace evaluación de riesgos diversos factores ahora porque igual, igual así no pagues 20 años o no te va a seguir llegando el autovalúo y es una referencia porque nunca tiene el valor comercial puedes terminar vendiendo o asegurándolo el valor de la hipoteca

9. ¿Qué condiciones o situaciones podrían afectar el valor del inmueble?

Mira, por ejemplo ahorita que me haces esa pregunta a ver imagínate que a los 65 o 70 años decida trasladar este decía poner este departamento a una hipoteca inversa entonces algo sí lo hago en 70 años mi departamento ya va a tener alrededor de 40 o 45 años bueno con lo cual ya es un valores imagínate que además voy a tener una esperanza de vida hasta los 90 años con lo cual me van a dar una hipoteca inversa de 15 años, entonces cuando me vaya el departamento va a tener casi 60 años de vida entonces la antigüedad de la construcción es una cosa que importa, ahora una cosa es que departamento hipoteca inversa que tiene ese factor a una casa porque probablemente en la casa lo que termina valorizando es el terreno de la construcción es un tema De hecho a tomar en cuenta cuando sea la construcción ya luego cada departamento con diferentes usos en la casa tendrán más cuidado, las estructuras podrían estar también involucradas, no...

Entrevistador: si, porque incluso si la alquilaste ve a saber cuántos inquilinos pasaron por ese departamento

Sobre todo, me refiero al tema de las estructuras, no, de las estructuras... Cuando compras un departamento de segunda sabes que tienes que renovar varias cosas mientras siempre y cuando la estructura pues no haya tenido hablando de estructuras.

Entrevistador: justamente hablando de estructuras...de la construcción el banco cómo puedes previa al financiera cómo podría mitigar el riesgo de daños a la propiedad porque si aplica la hipoteca inversa el banco no tiene la propiedad que la deja la persona que pasara aplica sigue viviendo en su casa y puede ser que hace el otro año puede ampliar la cocina por estar modelaciones para bien o puede ser para mantenimientos destructivos de pelear con el banco y destruyen toda la casa por dentro y la fachada impecable y eso también propicia para la India mitigarse bueno

lo primero es que este el primero en el banco por eso nunca no no creo que te va a dar una garantía una hipoteca por el valor comercial que tengas en ese momento no siempre te va a castigar a no ser que estés como dices no que te diga cuidado porque tendrás la esperanza de que de tus herederos puedan comprarlo bueno ese es el ideal no hay la cuidaras este De hecho De hecho yo creo que ahí entran otros factores que ya son más técnico el banco en este caso puede cuidar lo primero es el contrato bien detallado y todo esto pero el contrato y lo otro.

De hecho son los seguros, es un tema importante por ejemplo, mira, te voy a poner un ejemplo, no vayamos a la situación de que yo me peleé con el banco, sino que vayamos a la situación que de repente hay un incendio hay un terremoto y se cae la casa o tiene daños estructurales entonces ahí es donde aparece justamente la contratación de pólizas de seguros no que si en el peor de los casos hay un incendio y yo me tengo esa ese inmueble que era inservible que inservible entonces el seguro para cubrirme el valor este comercial de ese departamento y proceder a donárselo al beneficiario que corresponda en este caso esta es mi pote k se lo quedará hasta el valor de la deuda al banco y el restante a mí como como propietario del mueble por ejemplo ese es un tema técnico que debería utilizarse ese tema de los seguros tú puedes estar reglando este de Del seguro del seguro a valor de reconstrucción que es lo que normalmente las instituciones financieras te ofrecen cuando tienes una hipoteca o algo ya más este más evolucionado digamos son es este el seguro a valor comercial porque hay una lógica detrás imagínate que yo no quiera no pero sucede algo y este edificio que hay pérdida se destruye o digamos este departamento ya no sirve entonces yo voy a perder el departamento no éste se activará la póliza del seguro y al banco le devolverá el valor de reconstrucción pero ojo el valor de reconstrucción muchas veces por debajo incluso del valor comercial incluso por debajo del valor de la deuda per sé que tengo del banco, entonces eso no necesariamente puede cubrir toda la deuda se puede quedar como una parte todavía pendiente estamos hablando del seguro del inmueble no del seguro de entonces que te hace el banco no oye a ver si yo en sí me perdió mi departamento ya no tengo donde vivir crees que mi prioridad va a ser pagarle la deuda que todavía queda hay otras prioridades en ese momento del desastre entonces te puede injustamente a valor comercial porque oye este tengo mi hipoteca que no sé voy a decir no siento 150 mil 100mil dólares pero el banco le debía 70 - 80 mil dólares

con lo cual el seguro y ni me devuelve los 150000 dólares seguirán 80000 para el banco yo por lo menos 70mil para una cuota inicial de volver intentar comprar 1 departamento tuve la repesa y eso se puede aplicar por algo será muy potente inversión OA la inversa favor del banco suceda la pelea y es otra historia no y la pendeja se arregla por oficial y se arregla con contratos detrás

10. **¿Consideras que la hipoteca inversa con este caso que la ley de hipoteca inversa es factible en el Perú?**

Por nuestra idiosincrasia tal cual yo creo que la impresión que tengo es que tiene un segmento bastante reducido no y si hay cosas detrás De hecho que también insisto yo creo que más el pase es un factor de idiosincrasias no del cariño que le agarramos a nuestra casa porque y más aún en nuestro país donde mucho ha sido autoconstrucción sino de dónde es el esfuerzo de toda tu vida todo el mundo propio que probablemente desprenderse de eso le sea muy difícil porque además acá todavía pues la verdad sucede este que los que tienen casa no esté en el primer piso de los padres en el segundo piso viven los hijos mayores en el tercer piso o lo que sientas y no entonces ni es parte de todavía somos bastante familiares en ese aspecto entonces creo que ese es un punto este que me jode en contra y lo otro que también creo que le juega en contra y por algo será este es que no ha habido la suficiente difusión de este no la impresión que tengo es que al ser todavía un segmento muy pequeño un negocio muy pequeño la banca no le ha mentido a las balas suficientes a un tema digamos publicitario comerciales hetera no sé incluso cuando Juan Correa tengan el producto este no es un producto muy difundido ahorita por un lado y, por otro lado, este mismo Gobierno, el mismo Estado tampoco lo ha publicitado ni lo ha impulsado más tarde que ya tiene un par de añitos sí desde ningún lado y mira y lamentablemente ha atado con ese tema y a decir gracia atado a este tema de que es cierto también de que la gente cuando haces estudios la gente piensa que el banco es un ogro el banco nunca pierde dice entonces hay un temor innato de parte de las personas que creo que incluso este por algunas conveniencias que pueden estar existiendo no están implementando de un lado no pero de otro lado técnicamente y te digo yo no yo cuando salió la norma cuando se comenzó a hablar de esto y salió el año este por ejemplo en Europa es 1 de lo que les he dicho oye tú tienes una casa ahí está el ahorro de toda tu vida entonces este cuando la pensión no te alcance aplica a la A la hipoteca inversa yo le he dicho así Carlos van lo que

me dices no esa casa es por si acaso para ustedes pues si algo no por eso te digo entre Lima y yo creo que sí a mí me preguntas yo con mis hijos no esté más adelante y espero que ellos puedan valerse por sí solo este yo se aplicaría la información no tendría mayores rachas creo que es una buena salida sobre todo en buena salida sobre todo en un segmento en un país como el Perú creo que con tanta digamos con tanta informalidad con tanta gente que no accede a una pensión y que tiene una propiedad que ahorrado durante tanto tiempo y que además justamente producto de esa información informalidad gran parte de la gente lo que tiene bueno hoy no hay publicidad no pero el otro sendero lo dices o Hernando de Soto no es lo que tienes una propiedad que hay que capitalizarlo una propiedad que en su momento tal vez esté algunos que viven en distritos más organizados este lanza como discoteca pero la gran mayoría de peruanos hasta ahora la auto construido está construido en base a una invasión paseado ahorro pequeño a una Mutual yo creo que tiene un capital muy fuerte YY que hasta socialmente al estado le puede ayudar.

11. En cuanto al rol del Estado ¿De qué forma brindaría apoyo a los potenciales cliente que no aplicaría y a las entidades cuál vendría a ser este rol del Estado?

Bueno, lo primero sí creo que este a ver esta norma esta ley este debería ser revisada debería ser revisada en general por los diferentes políticos, en el congreso, izquierda a derecha el beneficio y sacar una norma que sea aplicable al país ese es 1 y segundo éste es necesario hacerle la publicidad la comunicación suficiente porque vuelvo a insistir porque para mí el estado puede tener una muy buena herramienta de dar una buena calidad de vida a las personas adultas a muchas personas que no tienen acceso a una pensión pero que tienen una propiedad eso por un lado entonces por ese lado debería ir este romper esos temores romper el lado dado digamos político que si te das cuenta ninguno de esos debates sea simplemente salió una norma impulsada seguramente por alguna entidad una sociedad la sociedad pero no se ha dicho nada más pero creo que tiene un buen y a las entidades financieras De hecho las entidades 1 de los que más va a cuidar al final acuérdate lo que te decía no es negocio no puedes captar plata y préstamos es interminable quedarse con las propiedades del aire si no imagínate que quieres hacer especialista en minas tendría que ser especialista en agricultura grande mediana pequeña en terrenos en hipotecas de grandes mansiones casitas automotriz esa no es una voz pero lo que sí es que en ese negocio de captar y prestar plata ahí la parte de las

herramientas de riesgo detrás mira yo lo que veo es que por ejemplo en esta fase de pandemia Del Estado específicamente el Banco Central de reserva a sacado unas herramientas que han ayudado primeramente un poco de aire a la economía a evitar de que muchas empresas financieras porque iban a destruir sé realmente como metiendo estos esquema de garantías estado por medio del reactivo Perú por ejemplo de tranquila esos esas opciones que has sacado lo que ha puesto detrás son garantías que le permite a las entidades financieras puedes tener un mejor apetito de riesgo jardinero los clientes e incluso entonces esa es por el lado que le que el Estado también puede ayudar tanto a tu lado calientes con lo que te decía todo el tema comunicacional y social porque se puede sacar una piedra en zapato bastante fuerte creo yo el estado podría hacer lo mismo podría sí si es que si Teherán y si da facilitando los flujo de dinero y garantizando pero no es el estado el que al final éste va a pagar la deuda por ejemplo si yo entro a ese plan de reactiva y dejó de pagar el estado efectivamente va a voltear iba a darle la garantía entidad financiera pero la entidad financiera va a seguir con todos sus procesos conmigo y seguramente el propio posibilidades de acceso a crédito va a ser difícil y si tengo acceso a créditos y no tengo acceso a créditos tengo acceso creo yo a mejorar mi nivel de vida el crédito ayuda a mejorar.

ENTREVISTA 30

Grupo: Agentes Financieros

Entrevistada: Alonso Bueno Lujan

Puesto: Ex Gerente de riesgos de BBVA Continental

1. ¿Cuáles son los principales factores de éxito de una entidad financiera o de un acreedor hipotecario?

Mira, no hay mucha ciencia en el mundo hipotecario porque aquí lo que se requiere para empezar es un fuerte fondeo y ahorita el Estado, por ejemplo, a ver una entidad que esté dedicada solamente al hipotecario es Mi Casita. Entonces, a esta entidad le va muy bien, entiendo, o le iba bien no sé cómo estará ahora, porque tenía un fondeo que calzaba con las hipotecas. El problema ahora de los hipotecarios es que tú tienes que aparcar una cantidad de dinero fuerte por 20 años, cuando en lugar de

aparcar ese dinero por 20 años le puedo dar 20 vueltas en créditos de consumo, capital de trabajo que incluso te puedo cobrar una tasa de veinte o treinta por ciento, pero no. Entonces, aquí es simplemente fondos dedicados al hipotecario, una vez que tú tienes fondos dedicados a créditos hipotecarios te puedes meter en este negocio, que no es de muy alta rentabilidad, pero digamos que es de menor riesgo. O sea, yo creo que el éxito de las entidades o de los créditos hipotecarios es porque son el producto con menor riesgo en el sistema financiero. Si hacen un muestreo de las tasas de mora de todos los productos, el de consumo es uno de ellos más altos y como comienzan a bajar y al final el crédito hipotecario que tiene la menor tasa de mora. Entonces, yo creo que los que se dedican al negocio hipotecario son porque han encontrado la relación rentabilidad – riesgo, la más óptima relación rentabilidad – riesgo porque manejan muy bien el producto y segmentan muy bien de acuerdo al público objetivo. Está bien segmentadito, nivel A, B y C con tasas diferenciadas y una baja mora en todos los segmentos y allí está la rentabilidad, en el tiempo chiquitita, pero sólida, sólida la rentabilidad. Entonces, el mercado hipotecario no es para ganar grandes cantidades de dinero es para hacer tu flujo plano, “flateas” el flujo porque sabes que siempre va entrar la plata por ese producto y muy poco caerá en mora y muy poco tendrás que provisionar y por último si cae en mora, tienes el activo que lo recuperas de alguna manera.

2. ¿Cómo se fortalece la reputación de una entidad financiera o acreedor hipotecario?

Ah, pucha la reputación es un concepto muy amplio. Yo enseño también en la universidad Riesgo Reputacional en la Universidad del Pacífico y el riesgo reputacional es básicamente la percepción de algo. Entonces, la reputación de una entidad financiera está en función a una experiencia que tiene el consumidor. Ya a mí me ofrecen un producto hipotecario o cualquier tipo de producto que me ofrezcan, en general y claro, yo estoy pagando mis cuotas que esto que el otro pero un día no me llega el estado de cuenta y de repente al día siguiente me cobran una membresía o me cobran algo que no está, o me están cobrando intereses moratorios que yo considero leoninos, entonces allí comienza a caerse la reputación de una entidad financiera. El producto hipotecario es un estándar porque es que yo te vendo la hipoteca, yo te presto la plata para que tu compres la casa que quieras. Entonces, como es una intermediación financiera y al final el dinero es un medio

para que tu adquieras otro activo, lo que tienes que tener es básicamente facilidades para poder, digamos, la reputación va a venir en función a cuantas facilidades te dan en cuanto a trámites que no sea burocrático, que tu vayas a la agencia y te digan: No, tiene que ir donde su funcionario, no, tiene que llamar a este número para que lo atiendan, y llamas y te contesta la central o te contesta una grabadora ya, allí se acabó un poco el tema reputacional. ¿Sabes quién lo tiene? ¿Quién tiene este problema reputacional? El Scotiabank. Es decir, si tú quieres cancelar una cuenta o pre-pagar el Scotiabank te hace la vida imposible.

3. ¿Considerarías que el factor humano y el factor tecnológico están ligados directamente a la reputación y al éxito de una entidad financiera?

Mira, la reputación, o sea, los factores de éxito no necesariamente son reputacionales. La reputación lo que va hacer es crearte el valor porque tu puedes tener 10 personas contentas y una descontenta te trae abajo toda la reputación ósea no es, no importa cuántos productos buenos hayas colocado, cuan bueno seas, basta que uno se queje y no sepas reaccionar positivamente a este uno, se te cae todo. Entonces el riesgo reputacional, todos los manejan ya con ciertos estándares, tratan de reconocer y acuérdate a no ser si lo han visto en medios: El banco no le pagó a la señora y tiene un reclamo y lo hacen noticia y al día siguiente el banco saca el comunicado y dice: ya le devolvimos la plata, pero es porque te quejaste en la tele, porque normalmente, el banco se desentiende.

Entrevistador: Allí el factor tecnológico sería crucial, entiendo, hoy en día que todo es digital...

Si, el factor tecnológico, pero yo te diría los procesos internos que te den la agilidad y las facilidades.

Entrevistador: Ah correcto.

El tema de procesos, que yo reclame y tenga una persona que me llame inmediatamente y me responda rápido. SI tu reclamas ahorita un tema, tienen hasta 30 días para responderte.

Entrevistador: No, es demasiado. Y en 30 días te pueden decir, no procede y vuelves a reclamar y otros 30 días...

No contestan, y de repente se olvidan y te mandan un mensaje.

Entrevistador: Mensaje automático todavía

Cobrando y te dicen lo reportado... ya este es un problema, porque se convierte en una especie de entidad pública donde la burocracia hace todo más lento.

4. ¿Qué riesgo reputacional impacta directamente en la salida al mercado del producto de la hipoteca inversa?

Mira yo creo que sí impacta, ¿sabes por qué? Porque cuál es la reputación que tiene el banco respecto a los créditos hipotecarios, que el banco te quita la casa y no le interesa nada. Si tu piensas que, en el caso de la hipoteca inversa, si tú con la edad que tienes, por eso digo, convencer a una persona, que este producto te va acompañar hasta tal, le vamos hacer un esquema o te compro un seguro que te permita cuando ya se acabe la hipoteca, ¿quién va entender este producto? Muy pocas personas, pienso. Entonces la reputación es importante. Si yo supiera que este producto es un exitazo en España o en otras partes lo trataría de replicar acá como todos los productos exitosos, pero acá los mismos políticos se encargan de hacerle mala reputación al sistema financiero donde la sensación es que ellos te van a ganar más que te van ayudar a tener una pensión o un tema pensionario. Lo que ellos quieren es quitarte la casa, una cosa así.

5. ¿Cuál consideras que es la principal causa de retraso en la ejecución de las hipotecas? En caso del incumplimiento de deudas

Los abogados pues hermano, ellos son los expertos. Es que el sistema legal acá no es como en Estados Unidos donde en 6 meses o 1 año el banco ya se... aplicas a normas y tienes la casa aquí lo que te ayuda muchísimo en el tema de la ejecución son las transacciones extrajudiciales, pero para haber llegado a una transacción extrajudicial puedes haberte pasado 2 años o más litigando. Y llegas a una transacción extrajudicial, el banco respira aliviado porque tiene la potestad de que si no la cumples en 6 meses se queda con la casa. Entonces un proceso de ejecución puede demorar 4 o 5 años, incluso un proceso de remate. Yo compré un inmueble en Lince y el promotor no ha pagado y el BCP ha metido un embargo y me ha llegado una orden de remate por una casa que yo ya pagué, de un departamento, pero no levantó la hipoteca el promotor. Mira, yo que soy de riesgos y toda la historia, ni vi eso. Me entero cuando llega la notificación. Entonces hablo con el abogado y me dice: 4 años de litigio vamos a tener con ellos. Entonces, el tema legal es uno de los principales problemas, la norma no te ayuda para ejecutar las hipotecas rápido

6. ¿Qué características o circunstancias de la persona que quisiera aplicar?

Claro, acuérdate que a partir de los 65 o 70 requieres un certificado de salud mental. SI yo quiero pedir una hipoteca con solamente mi casa al banco...

Entrevistador: que estás en todas tus facultades...

Exacto, demostrar que estoy dentro de mis facultades. Entonces tengo que pasar un examen psiquiátrico y toda la historia para que vean que estoy bien. Eso probablemente lo consiga a los 65 o 70 años, pero que pasa si mi salud se deteriora en este proceso y llego a los 75 totalmente Out of Mind, ósea no estoy en la tierra, pero estoy vivo, entonces, ¿qué hago? Me dan mi plata, no sé cómo gastarla, vivo o no vivo, ósea no hay un monitoreo y que tanta responsabilidad de alguien del banco respecto a estas circunstancias.

Lo que les decía yo a los 70 o 80 años tengo un problema de salud, tengo un cáncer de repente la pensión o el monto que yo pacte no alcanza para vivir, eso es insuficiente, tendría que tener la capacidad de renegociar tal vez mi hipoteca inversa no es cierto, que me de calidad de vida, pero como se hace eso? cada pensionario tú tienes la capacidad de poder negociar el tema de tu pensión no se debería de implantarse alguna explicación respecto a eso... no sé cómo funcionara ese tema, yo creo que poco a poco debe de tratarse de

Entrevistador: En el otro sentido AB ya en cuanto a lo otro

Con respecto a la hipoteca inversa el riesgo no es para el cliente porque ya sabe lo que tiene.

Entrevistador: Ah ya claro

Respecto al riesgo del mercado que tiene el banco, es el único riesgo que va asumir la entidad financiera entonces ahí es el tema, las propiedades del bien...

Entrevistador: visto como entidad bancaria algo que le de alguna seguridad

Ya alguna hipoteca normal es acreditar la capacidad de pago que es lo más importante, si es hipoteca inversa es nada pues

Entrevistador: quizás que la propiedad este en una zona donde tienda a devaluarse Que el activo tenga ese componente que se llama calidad del activo, que el activo sea buena que quiere decir con esto, hay activos que están susceptibles a perder más valor con el tiempo y tienden a devaluarse con el tiempo yo no sé quizás tú te compras tu vivienda y de repente te ponen al lado una estación de servicio y nadie quiere vivir al lado de un grifo ya esto puede perder un valor, entonces la tasación

y la valoración del activo van hacer fundamental porque en función de la valoración del activo vas a obtener un beneficio, o sea tú vas hacer sujeto de la hipoteca y se va a dinamizaría el mercado de las tasaciones porque esto es quien me da más por mi activo ojala fuera así, como una subasta tal vez y esto fuera un boom sería una subasta y 2 cuantas personas mayores de 75 o 70 o 65 son propietarios de activos y que sean atractivos para las entidades financieras.

7. **¿Qué factores que influyen en la tasación del bien?**

Ojo, que lo que pasa que la gente siempre confunde a veces que la hipoteca está ganando o el inmueble está ganando valor en el tiempo y lo que pasa es que es el valor ajustado del inmueble, porque tu ajustas el valor del inmueble en el tiempo por temas infraccionarios o valores reales me refiero no, entonces, por ejemplo, la cruda hipotecaria del año 98 los valores de los activos estaban acá y comenzaron a bajar hasta el 2004 y volvieron a subir y en el 2011 o 2012 todo mundo decía como han subido los inmuebles, mentira han recuperado el 2011 o 2012 recuperaron el valor que perdieron en el año 98 a valores ajustados, para que tengas una idea en el 2011 o 2012 el ingreso mínimo creo que era 700 y en el año 98 el ingreso mínimo era 350, la gente dice se ha duplicado, no, el valor ajustado del inmueble es este entonces ahí lo que afecta más que el valor de la subida natural o por términos nominales es el valor, es el riesgo del mercado y que pasa en el entorno, porque bajan los precios de los activos o porque suben los precios de los activos? Que al margen que tengan la propia valoración por otras circunstancias como por ejemplo la zona se volvió comercial, tengo casas bonitas al costado, ha mejorado o no se algunas otras razones del propio activo.

Entrevistador: O porque los mismos distritos son más atractivos que otros, no sé, san Borja es más atractivo que Chorrillos, que Miraflores es más atractivo que San Juan, no sé, se me ocurre.

Son polos de desarrollo donde tú ves que aquí mis inmuebles van a ganar más valor, si puede ser en algunos casos, pero ojo que en el mercado en general en la valoración de activos de las casas son básicamente por mercado no, porque veníamos de una contracción económica, que uf, luego creció de 3 en adelante, hasta hace un par de años que se ha estancado un poquito, pero este crecimiento es que estamos en el ciclo económico, nuestro ciclo económico de los activos de los inmuebles es muy largo no es como en 1 año o 2 años no, no es como la minería

que sube y baja de 3 en 4 años en periodos cortos, aquí los periodos son de 15 o 20 años y las curvas son así altas pero están ahí, son las curvas económicas del valor de los activos, entonces las tasaciones no consideran esos ciclos económicos, las tasaciones hablan del presente a hoy, pero lo que valga mañana no lo vamos a saber entonces yo creo que ahí el banco tiene que hacer el riesgo de mercado y mirar la curva, en qué momento de la curva estoy? Y que dice la perspectiva, el outdoor del mercado del sector dice que esto va a seguir creciendo, bueno cuánto tiempo más ganaremos valor, bueno ahí pasará algo, pero la transacción está básicamente en la ubicación y la antigüedad estimo que también que tendrá mucho que ver en esta tasación

8. ¿Por qué es importante que el inmueble este al día justamente en sus impuestos?

Todas las personas ya jubiladas me parecen no están obligados a pagar sus arbitrios, pero probablemente arrastren arbitrios antiguos, por ejemplo, ¿del inmueble que yo les contaba acaban de mandarme una foto que acaban de embargar de un activo de un departamento por deudas con la municipalidad de lima por 45 mil soles de deuda y esto es de hace cuánto tiempo? Probablemente es de la casa original que antes de construir el edificio la casa tenía esta deuda, donde por de donde vendría tremendo embargo, entonces el inmueble siempre va a estar sujeto a una carga legal, a una carga de un gravamen con la medida que no se cumplan los impuestos. Tienes que resolver rápido porque el banco te presta, te da y te incinera el inmueble con la hipoteca inversa debe de suponer que el banco va a sanear toda la propiedad.

9. ¿Qué condiciones o situaciones que podrían afectar el valor del inmueble?

Esas condiciones no es que van afectar a todos los inmuebles, pero lo que va afectar es el valor de los inmuebles es el mercado, es el sector, es la situación que vive el país, por ejemplo decir ahorita yo andaba por Miraflores y antes yo abría una cafetería y buscar un local comercial para una cafetería y no sabes lo que es y todavía tuve que pagar caro, pero hoy estoy paseando y ya los locales comerciales están tirados, me puedo dar el lujo de tomar un mejor local comercial, mejor ubicado que se yo, entonces y esto porque? no es un tema circunstancial del local, es el mercado que se ha puesto así y el mercado inmobiliario tiene un efecto muy importante en el PBI y la correlación del mercado inmobiliario, la conexión es muy fuerte con el PBI está súper correlacionado, el PBI sube y sube el valor de los

activos, el PBI baja se estancan los activos y aguantan tratan de aguantar, si el PBI sigue bajando insostenidamente, en algún momento, el valor de los activos van a bajar, porque? Porque la capacidad adquisitiva de las personas se reduce no, el desempleo se va reducir también y ahorita no sé porque siguen haciendo proyectos inmobiliarios cuando los bancos no quieren prestar, y la gente no tiene plata, salvo los que tienen plata serán un grupo reducido, los del sector A que normalmente tienen algo de dinero, ¿cuantos peruanos son? ¿Acaso ellos van hacer que el negocio inmobiliario crezca? no. Que nos vayamos a nuestros conos, a distritos mucho más digamos no voy a decir populares, sino distritos donde no cuesten demasiado el valor por m² donde hay un crecimiento era más o menos aceptable tipo Jesús maría, san miguel, pueblo libre, lince donde es un distrito medio, pero aguantadazo el negocio inmobiliario y no se puede todavía.

- 10. ¿con respecto justo en el valor del inmueble hay condiciones, hay otro tipo de condiciones que pueda afectar el valor del inmueble que puede ser los daños no, porque cuando la entidad financiera otorga la hipoteca inversa la situación física del inmueble es una y como acreditas que están en las mismas condiciones, le dan un cambio o un terremoto, se cae o inundaciones, cosas que podrían afectar la integridad física del inmueble, como podrías mitigar este riesgo?**

Es bien difícil de mitigar porque sabes que en la medida que la propiedad no este transferida al 100%, tu puedes agarrar y cierras tu puerta y nadie entra a tu casa, por más que la casa sea dueño del otro o sea alquilada, el dueño de la casa no puede entrar, tu adentro destruyes media casa porque quieres construir una canchita pues, no sé y ahí pierdes valor, y no lo vas a saber solo te vas a enterar cuando la persona salga de la casa y te la entregue. En el banco Santander había una historia bien alucinante, al final le pusieron la casa embrujada, ¿por qué? Porque recién salían las hipotecas y había pues 2 o 3 ejecuciones cada 6 meses, bueno una ejecución fue bien dura, las personas no quisieron salir del inmueble de San Borja y el banco logro sacarlos de la casa y puso la casa en remate y no la vendían, no la vendían y entonces un día la fuimos a ver la casa, pero los informes no, pero nadie quería decir porque exactamente porque no la vendían hasta que fuimos a ver la casa y si tu mirabas la casa, una casa bien bonita por fuera pero por dentro habían roto las ventanas, los inodoros, las puertas, todo estaba destrozado por dentro y el banco no

quería poner ni un sol para arreglar la casa, solo la había puesto a la venta tal cual, la había recuperado y en la sala no te miento había, la sala que estaba grande habían dibujado en el techo que era blanco habían dibujado una cruz de David creo que se llama y abajo también una y en la pared con una pintura de color roja aquí habita belcebús, satanás hemos invocada, aquí está su presencia y tu entrabas y mirabas toda esa historia y sentías miedo entrar a ese lugar y nadie quería entrar a ese sitio para pintar ese lugar, claro el banco no sabía nada de eso al final se la compró un trabajador de Santander ya a un precio regalo, pues todo el mundo sabía la historia y creo que lo único que hizo fue venderla. Le dio una pintadita a la casa.

11. La dejas tal cual. Bueno ya un poco de la perspectiva financiera de esta hipoteca inversa es factible en el Perú ya estuvimos conversando al inicio y con el preámbulo que nos diste AB, quisiera pasar a esta pregunta ¿en cuanto al rol del estado de qué forma brindaría apoyo a los clientes y a las entidades para que esta hipoteca inversa sea exitosa?

AB: claro el papel del estado peruano probablemente no esté muy vinculado a las entidades más que a los clientes no, porque, si el estado quiere desarrollar esto debe de tener una alternativa a la cita pensionario, entonces lo que va a tener que hacer es, ya saco la norma lo que evidentemente va a tener que hacer es ayudar que las entidades promuevan este producto y ¿Cómo va a brindar la ayuda? Con una regulación fuerte en la que le permita al cliente tener la posibilidad de salirse en cualquier momento de esta hipoteca inversa no, de cancelarle a la entidad lo que le debo, los hijos quieren sacar, yo no sé. Debería de haber flexibilidad en el proceso de esta hipoteca inversa, ¿por qué? porque en la medida que pase el tiempo y esto va hacer así, si pasa el tiempo y tu inmueble va perdiendo valor yo a mí no me interesa recuperar el activo, ¿cuándo me va interesaría recuperar el activo? Cuando el inmueble gane valor entonces ahí va a ver un poco el rol del estado que diga no proteger a la entidad, proteger al cliente y permitir que renegocie y en todo caso este mayor valor del activo porque tú lo diste en 100 y de repente ya estaba valiendo como 300 al presente, el valor del mercado se lo está comiendo a la entidad financiera y está haciendo un negociazo como también puede estar perdiendo, pero no creo que tanto porque la entidad financiera habrá medido el riesgo, cosa que tu no lo haces, la entidad financiera es lo que se llama la simetría de la información, la entidad financiera conoce como valorar un activo a largo plazo, pero yo no, yo

valoro el mercado y mi necesidad, entonces ahí el role play del estado debería estar más con el cliente que entidad ¿Por qué? Porque efectivamente la entidad tiene todos los medios para poder estimar el riesgo de este producto y lo otro es que si el estado quiere ayudar al cliente entiendo que si no ayuda a la entidad tampoco va a poder ayudar al cliente, entonces ahí lo que tiene que ver es la banca de segundo piso, un COFIDE se me ocurre... tiene un rol domiciliario podría promover conjunto a largo plazo a las entidades para que hagan y puedan colocar hipotecas sin pagar, este es el acceso básicamente porque las entidades no pueden colocar porque prescriben un producto que puede rentabilizar más la hipoteca, sin embargo la hipoteca es buena, yo si tuviera que pensar hago una hipoteca inversa, hago una hipoteca nada más que ya sé cuál es la mora, ya sé cómo funciona ya no invierto en un mercado, promotores que van a ir a enseñarle al mercado como son la hipoteca inversa y de repente 2 meses 3 meses y no coloco nada, peor mejor créditos hipotecarios, más seguro ya sé cómo funciona sin tener un tremendo score hago nada más al toque, cuarta y quinta, ya está.

Entrevistador: si pues, ya tiene un mercado ganado y tienen la experiencia del mercado

AB: claro, el punto de subsidio por la hipoteca inversa que es la manera que normalmente que se maneja en otros países, por ejemplo, Chile producto nuevo le dan un punto de subsidio, es decir si la tasa de mercado es tanto y el fondeo está en 3 le están dando la tasa en 2.5 o le están dando en 2.

ENTREVISTA 31

Grupo: Agentes Financieros

Entrevistada: Manuel Piñán

Puesto: Gerente de Negocios Inmobiliario de BBVA Continental

1. ¿Cuáles consideras tu desde tu punto de vista, crees cual es consideras que son los factores de éxito de una entidad financiera o acreedor hipotecario?

A ver, en términos generales correcto voy a atender la pregunta en términos generales. Los factores de éxito primero es como cualquier negocio que sea rentable lo operación yo tengo 1 coste del fondeo del dinero que voy a prestar y pues yo la

expectativa que tengo es que es lo que voy a recibir pague una tasa de descuento correcto y además genera una tasa interna de retorno que dentro de mi expectativa sea la correcta no, aquí digamos hay mucha literatura en función del plazo, en función al duración, en función al tipo de garantía entonces eso va a depender un poquito de qué característica no, pero lo primero que debe de atender es que sea rentable, ya lo segundo es que exista un mercado o sea una cosa es que sea rentable y que solamente tenga 1 o 2 clientes no, otra cosa clarísima que tenga un público objetivo significativos, otra cosa que también que es fundamental es que exista un marco legal y en ese marco legal claramente una propuesta cómo está no me da la seguridad, ni la tranquilidad de que en los hipotéticos o sea cuando me voy saliendo de los NO ICELAND voy a tener el marco robusto que ve a permitir continuar con la operación no, yo diría que eso serían los 3 factores más determinantes.

2. ¿Cómo cree que se fortalece la reputación de una entidad financiera o acreedor hipotecario?

A ver, primero es solvencia, yo creo que también experiencias en grado de recomendación la boca cómo se dice eh que la gente hable bien, de que el banco sea responsable y respetuoso de sus condiciones y claramente pues que conjugue de manera positiva, el mercado, el precio y digamos el nicho de clientes atender no. Eso hace que se fortalezca entonces yo tengo una excelente oferta de valor en un mercado cautivo y demás es rentable me va a ir bien no, entonces me va generar mayor impacto de marca y voy a hacer más sostenible no.

3. ¿Crees que el riesgo reputacional impactaría directamente en la salida al mercado del producto hipoteca inversa?

A ver aquí eso es un tema muy relevante y yo lo digo que sí, o sea a ver ponte en zapatos del banco de que el titular en los diarios sea BBVA desaloja a un adulto mayor, a ver ese es un tema súper crucial, súper delicado que claramente no queremos estar en un titular como este, más allá de que el derecho nos pueda avalar, pero no es lo que como banco queremos, o sea por encima digamos yo creo que de todas la de buena voluntad que puede haber claramente estamos hablando de que en su mayoría van a ser personas adultas entonces este y en el hipotético que incumplan lo que toca a través de la ley es el desalojo y ahí se abre otro tema no atendido es que lamentablemente la ley del desalojo en Perú sigue siendo una ley

de papel que hoy en la práctica no se cumple no, entonces claramente uno de los indicadores es el riesgos ocupacional que va a impactar directamente.

Entrevistador: Manuel para poder profundizar un poco en esa pregunta tenemos por un lado el marco regulatorio que no está claro y ha sido un factor para que la entidad financiera no lance el producto al mercado y por otro lado este impacto reputacional en el caso del desaloje que estaría en su derecho no de estos 2 factores cuál crees tú que tendría un mayor peso para decidir no lanzar el mercado el producto de la hipoteca inversa

A ver, el marco legal del producto es importantísimo no, uno cuando hace el estudio de mercado pues si no tienes el marco creo yo que no le inviertes mucho tiempo por la sencilla razón de que no te va a dar y de que no tienes la seguridad de que vas a ejecutar como corresponda no, yo pondría por encima justamente el marco correcto, pero en este caso en particular no descartó de que tenga un peso significativo el tema reputacional no.

Entrevistador: Correcto. Entonces tendríamos que tener un marco regulatorio para este producto mucho más estructurado y una revisión de talvez al marco o a los reglamentos de desalojo porque al no estar claro este reglamento de desalojo también nos deja vulnerar esta es una reputación de no muy buena en el caso de poder ejecutarla

Por supuesto, son temas muy mayores, no cuando hablamos de hipoteca inversa, entonces, uno es el tema reputacional no hay un marco, la ley que digamos sobre la que se afianza en el caso de fol en el caso que el cliente no puede pagar el desalojo no funcionaría, prácticamente no pueden hacer bien esta operación no, o esta propuesta no.

Entrevistador: Correcto

4. ¿Cuál consideras que es la principal causa que retrasa la ejecución de las hipotecas en el caso de los incumplimientos de deudas que normalmente se dan?

Ya a ver. Yo creo que hoy por ejemplo bajo la situación de la pandemia buena parte está porque los clientes no tienen digamos o están afectados por la pandemia en la generación de sus ingresos no entonces el hecho de deteriorarse en el sistema el hecho de no poder cumplir puntualmente sus obligaciones hace que se acelere digamos la ejecución no y lo peor es lo que ha tocado a los bancos en general ha

sido justamente dar facilidades que él mismo estado ha brindado a través de los distintos programas, también el mismo banco ha dado beneficios, a dado ayuda, apoyo yo creo que ese es el principal factor de la ejecución de una hipoteca no, muy pocos son los casos de clientes o de gente que lamentablemente pues tiene otros actos que no son digamos actos honestos hay poquísimos ya pero básicamente cuando hablamos de impuntualidad de ejecución se da pues porque el cliente tuvo algún percance económico y por lo tanto no puede honrar sus obligaciones.

Entrevistador: Claro, pero en el tema en el tema de ejecución de hipotecas que el retraso principalmente se debe a temas legales no o sea más allá de la pandemia sin pandemia este es un tema de un año y meses que llevamos que nuestro sistema legal es de muchos años atrás el que nos perjudica a los bancos en particular en el tema de remates, judiciales, de ejecuciones de hipoteca no de llevar a cabo una ejecución percibe de una hipoteca por más que tú sepas que el cliente te debe meses, años y tengas todas las de ganar no, ¿es así o estoy equivocada?

Si, está clarísimo además tú Cynthia lo has visto en el banco, es más creo que tú tienes más derecho comentar eso aquí, es eso cierto el marco legal sobre todo en la parte ejecución pues este empecemos por cómo está nuestro poder judicial no la digitales digitalización si uno quiere hablar ahí pues es 0 es grado 0 y seguimos viviendo pues en una etapa para muy primaria no y lamentablemente los tiempos que uno puede tener por el lado privado cuando te vas a toda la parte ejecución del pino por judicial no van al tiempo no y ahí lamentablemente lo que toca al banco es provisionar y a darlo por perdido e iniciar incluso algunos procesos de venta que se yo porque.

5. ¿Qué circunstancias o características del solicitante serían consideradas como riesgosas ante el producto de la hipoteca inversa?

A ver yo creo que aquí hemos hablado buena partes del entrevista de que no tienes un entorno claro lo del marco operativo lo repito está redactado por expertos que creo yo que son expertos más en otro tema que temas de hipotecas que es un tema del pago de deudas hay un sesgo muy determinante en nuestro comportamental porque las propiedades en su mayoría son informales también hay un apego emocional muy grande porque estás hablando de una personas que en su mayoría va hacer el adulto mayor y que además hay un apego emocional significativo entre en el inmueble que va a dejar en garantía probablemente el valor emocional es

mayor al valor económico con el cual se va a hipotecar entonces eso pone en riesgo el producto. Hay un tema emocional, el valor emocional versus el valor económico claramente no van hacer compatibles qué el alto porcentaje de viviendas que están informales no hay un marco operativo claro, no hay una ley que avale el desalojo y pues el tema reputacional yo creo que cuando haces un análisis el marketing para lanzar un tema como esto son creo que ni la 5p, la 6p y la 7p les va a funcionar porque no te dan, digamos, por lo menos, la tranquilidad de que va que va a fluir al menos en esta realidad yo creo correcto, al menos yo sé que Jonathan tiene por lo menos hay expectativa en el mediano plazo pero yo mientras no se tenga un marco operativo claro mientras que el país siga siendo informal que creo que no va a cambiar a corto plazo este va a ser bastante difícil de que este producto fluya no y por otro lado también el tema reputacional que hoy por los bancos curiosamente no somos las entidades que mejor calidad de servicio tenemos no, entonces sumar un tema negativo por un tema de rentabilidad no creo que sea la mejor receta para para crecer en un nuevo mercado.

Entrevistador: Manuel y en el tema de estos riesgos asociados a este casual al solicitante considera que tal vez la ubicación de la propiedad, el estado propio de la propiedad, la antigüedad de la propiedad puedan ser factores de riesgo para poder determinar una tasa y aprobar el crédito de hipoteca inversa por el solicitante. Yo digo que otros aspectos consideran que puede ser también factores de riesgos

Manuel: sí bueno lo que tú comentas es parte digamos del valor tasado la ubicación, valor metro cuadrado, la zona, característica de depreciación del inmueble tipo de materiales entonces eso digamos se va a licuar dentro de un de un informe de tasación de un tercero correcto pero dentro digamos de los riesgos en este marco yo creo que hay riesgo mucho más grandes que propiamente el inmueble en sí, porque también vamos a encontrar probablemente algunos inmuebles que de repente van a estar muy bien construido según una muy buena ubicación probablemente el valor comercial va a estar muy cercano al valor de reconstrucción porque ésta no tiene cargas pero repito probablemente va a ser un porcentaje muy menor no.

6. En cuanto a la propiedad del bien qué requisitos fundamentales deben presentar los clientes potenciales para la adquisición de la hipoteca inversa. cuáles crees tú que son los fundamentales

A ver, en el hipotético que esté de acuerdo de acuerdo eh es primero es la tasación del inmueble yo tengo que ver cuánto vale, donde está ubicado y todas las características correcto eh. Yo diría estoy acá un poco pensando en un lanzamiento no, es o sea que el inmueble del sí pues tenga ...

Entrevistador: son los requisitos fundamentales con los que tú evaluaría son un único producto no.

Exacto, a ver lo que pasa es que al ser inverso y al yo tener la hipoteca y darle el financiamiento eh por ejemplo el medio de pago.

Entrevistador: ya no le pedirías boletas

Exactamente no y de repente sí estoy pensando en una evaluación en un seguro de desgravamen no por qué claro no es lo mismo que de repente una persona muy avanzada edad tengan problemas médicos porque claro de repente estamos en la transacción y de repente ya no está más el cliente o de repente pasa solo unos meses entonces yo creo que ahí no se como pero probablemente habría que asociarse un seguro de gravamen a la operación y luego dar la vuelta y preguntale a las empresas a los seguros de aseguradores si van a estar en la capacidad de acompañar a una persona que por ejemplo se tenga una edad mayor a 65 años o 60 no porque hoy las primas para personas que tengan ese edad son muy altas no yo no sé si eso encarecería también el producto no, a mí me parece que eso sería lo más determinante como requisitos no.

Entrevistador: Sí pues, eso podría encarecer un poquito el producto no. A ver qué factores influyen en la tasación del bien.

Aquí es una pregunta bastante amplia la ubicación de la depreciación del inmueble, el valor metro cuadrado de la zona, los acabados, el material empleado el estado de conservación del inmueble y toda la parte constructiva propiamente no, hay un estudio deberían poquito más a detalle qué hacen ya los especialistas cuando van y tasan el inmueble que yo la verdad desconozco porque no soy un experto en ello. Pero yo creo que eso serían los factores.

Jonathan: Manuel, ahí en algún momento se ha evaluado poder considerar el potencial del valor del inmueble se me ocurre estar viendo que este sector está

desarrollándose y a cada 10 años puede ser que ese terreno dónde está la casa pueda valer más como terreno que como inmuebles y más adelante se pueda construir un centro comercial o un edificio de departamentos y el valor potencial del futuro que podría tener el inmueble. O sea sí, pero también más depender donde está la ubicación por ejemplo un uso potencial pues de fachada una propia debería tener no menos de 14 metros cuadrados si queremos pensar el que se puede desarrollar un proyecto o de repente al algún tema comercial entonces hay propiedades que correctamente el valor del terreno es mucho mayor al valor edificado no, entonces este, pero ya es entrar un poquito al detalle no, al 1 a 1.

7. ¿Por qué es importante que el inmueble está al corriente con los impuestos respectivos?

Manuel: a ver en primer lugar como entidad financiera lo que nos corresponde es avalar la formalidad o sea bien ahí como entidad no fomento la informalidad hay que estar acorde a la ley entonces es un tema determinante que yo diría que son un tema por default obvio porque como tú bien comenta hay que decirlo y lo otro pues también hay que mirar el tema de los impuestos o del PU o HR los arbitrios como dar mantenimiento a tu propio inmueble no, entonces el hecho de que tu estés al día quiere decir que estás aportando de manera urbana al distrito tu propiedad tiene una valoración determinada y eso te va dando un termómetro digamos el mismo pago de los árbitros no entonces es importantísimo que se esté al día, es importantísimo fomentar la formalidad y sobre todo porque también se habla del carácter del cliente no o sea si el cliente viene y es descuidado qué sé yo entonces ya te da una idea de a quien le vas a dar el financiamiento

8. ¿Qué condiciones o situaciones podrían afectar el valor del inmueble

A ver uno es el estado de conservación, 2 estamos propenso porque somos un país altamente sísmico entonces el tema de seguridad eso es algo que claramente podría afectar, cualquier fenómeno físico climatológico, también el uso que le podemos dar al inmueble es que a veces podemos alquilar la propiedad y la persona o la familia quién estamos alquilando pues no lo cuida no lo trata bien, entonces el inmueble se puede despreciar mucho más rápido, qué otra más de repente fue el hecho de tener en la periferia algunos malos vecinos, una zona contaminada, que un tren, una a polución entonces también hay factores exógenos que pueden influir y afectar el valor del inmueble, hemos tenido casos por ejemplo cuando digamos se reapertura el tren eléctrico este que pasa por la avenida aviación yo recuerdo

antes de que se lance el tren después había una propia que estaba por comprar un cliente quedaba un tercer piso y que está muy cercano al tren eléctrico ya cuando el tren se instaló y todo pones inmueble por la bulla y la contaminación que se yo ya no tenía el valor comercial y eso también puede perfectamente sé afectar el valor a eso me refiero con temas exógenos externos que también puedan complicarlo.

9. **¿Cómo podría mitigarse los riesgos de daños a las propiedades**

Igual aquí también es una pregunta bastante genérica no eh a ver. Para poder también aterrizarlo yo podría por ejemplo mitigar cuidándolo, dándole sus mantenimientos de repente tratando de que mi parte exógena o los vecinos pues llevándome bien no, tratando pues, de impulsar que sea una zona muy bien cuidada; estando muy preocupado de mi zona de influencia, entonces este y también porque no buscando aspiracionalmente que mi mueble, pues, tenga mejores acabados o sea hay muchos factores generales que puedan hacer que el inmueble tenga un mayor valor o sea de esa manera mitigas los posibles riesgos en general.

Entrevistador: Por ejemplo, ahí Manuel consideras que se debería incluirse en el proceso de o en el contrato hipoteca inversa que se genere con el solicitante una inspección anual de la propiedad porque él pudo cuando solicitó el producto de la hipoteca inversa la casa o el tenía un estado, pero de repente 1 año o 2 años después no se pues se tumbó una pared y no la volvió a levantar o la alquilo y empezó a deteriorarse y físicamente la propiedad ya no vale lo mismo. Entonces una forma de mitigar este riesgo podría ser hacerse una inspección anual del bien y si hacer una revisión del contrato el valor del inmueble es de cada 5 años a 3 años podría ser la alternativa

En realidad para también ser muy honesto hoy en día los inmuebles que están hipotecas a favor de los bancos en general dentro de sus cláusulas hipotecarias está el hecho de que he caso digamos el propietario del inmueble desee ceder en alquiler la propiedad pues eso tendrá que ser solicitado previa autorización del banco que es el que tiene la primera y preferente hipoteca ya entonces también se indica que el banco está en todo su derecho de hacer una verificación anual no, el tema es que hoy el papel aguanta todo pero en la práctica no se hacen no, porque también es oneroso imagínate que al costo del banco vaya al inmueble tal hacer una verificación o entonces este lo que pasa es que el impacto económico no es un tema menor o sea puedes ponerlo en el papel pero de ahí a la práctica bastante difícil.

Entrevistador: Claro en es muy costoso para quién asume todo ese costo.

Claro sí bastante claro.

Entrevistador: Bueno en el caso en el caso de darse la hipoteca inversa como es un producto al revés yo creo que sí podría incluirse esa cláusula de la inspección anual no porque es un riesgo que asume en banco y tomando en consideración que tiene un inmueble que no debería perder valor no.

Pero o sea igual y por eso digo que en la concepción del producto uno puede asumir no luego vamos a ver a qué tasa y si él cliente está en la capacidad, entonces particularmente un informe de supervisión de tasación que lo hace un experto un tercero pues no baja de unos 60 a \$70 dólares entonces y qué pasa si detecta alguna irregularidad no entonces este por eso yo digo hay muchas aristas que hace que no sea tan simple no, hay mucho tema legal de por medio no y hay mucho vacío a la vez no porque la ley del desalojo no ayuda, no es muy pro y creo yo es más la cantidad de riesgo y de temas negativos del por qué los bancos no hemos tomado una posición más pro aquí no y probablemente el mercado cautivo existe, pero repito cuando haces el análisis global no necesariamente el factor mercado te da la seguridad de que la operación va a ir bien no, entonces la suma de varios de varios temas.

10. Desde tu perspectiva financiera ¿la ley de la hipoteca inversa es factible de aplicar en el Perú ¿pq?

Bueno yo creo que buena parte de la respuesta está en contexto

Entrevistador: ya nos has adelantado gran parte de tu punto de vista

Desde mi perspectiva financiera, desde mi preceptiva inmobiliaria yo creo que no se puede aplicar, ojo no estoy diciendo que el producto sea malo, el tema es que nuestra realidad e idiosincrasia es una y es talmente distinta y el marco legal y el marco que va a amparar esta posibilidad no está claro entonces tiene muchos vacíos y dejar de que digamos el banco resuelva todo ello la verdad que es bastante utópico finalmente yo creo que lo fundamental aquí es atender dos cosas uno es que el marco este conforme porque incluso un reglamento operativo se puede corregir y lo segundo es comitivas el riesgo reputacional cuando tengas que desalojar porque a ver el de 100 sí pues uno tengo que desalojar uno pero ese uno es noticia en la prensa al día siguiente entonces yo creo que es si los bancos en general vuelven a tomar conocimiento quieren evaluar yo dudo que alguno quiera priorizar o

protagonizar digamos la atención de estos de estos productos estoy comentando estrictamente lo más macro pero si no seguimos re preguntando e ir un poco al tema de la empresa seguros que debería de atender el seguro de desgravamen entonces vamos a ver qué entidad financiera perdón qué entidad de seguros también va avalar y va entregar un seguro de desgravamen para una persona por ejemplo 70 a 75 años no.

11. Cynthia: claro. y finalmente en cuanto al estado de qué forma brindaría apoyo a los clientes y a las entidades financieras.

A ver el rol del estado como lo viene haciendo yo creo que es brindar primero las condiciones primero el marco que no lo hay de acuerdo y segundo es fomentar y el fomento se da con subsidios o se da con algunos beneficios financieros o no financieros. También es cuando habló del marco pues me refiero al marco a nivel del predio urbano, de los municipios facilidad de la entrega de las licencias, de los arbitrios en general no, es bastante amplio no y también pues que sea un buen articulador para que con un marco legal estable fomenta de que la inversión privada en este caso los bancos también participen o sea eso es un poco el rol del estado los programas sociales en general que tenemos aquí en el Perú. Porque es exitoso mi vivienda verde, porque es exitoso porque está siendo exitoso techo propio porque el estado está trabajando y está fomentando justamente que estos polos de desarrollo tengan beneficios asociados y no solamente fomentar para que más peruanos tengan el sueño de la casa propia sino porque además hace que sea rentable para una entidad financiera colocar estos productos.

ENTREVISTA 32

Grupo: Agentes Financieros

Entrevistada: Mario Linares

Puesto: Gerente de Negocios Mi Banco

1. ¿Cuáles consideras que son los principales factores de éxito de una entidad financiera o acreedor hipotecario?

Lo que pasa es que el riesgo es bastante acotado no, porque al tener una garantía real hace de que el riesgo sea bastante bajo salvo que exista no, que tomes una hipoteca en una zona en la que llueva mucho y corras el riesgo.

Entrevistador: inundación.

De factor climático que haga que se caiga la casa no lo sé y para eso debería tener un seguro también no pero en todo caso creo que el tener la garantía real supone un factor importante disminución del riesgo para las entidades financieras no y en buena medida pues eso una garantía bastante fuerte para que cubra un préstamo no.

Entrevistador: es decir, el mitigante es digamos que es él.

La solvencia, es muy poco probable que un préstamo que tiene una garantía real en el caso de no pagarse o que empieza a caer en mora no pueda con la ejecución con la garantía real poder restituir esa deuda no o sea es más este en Colombia se utilizan muchísimo en los fideicomisos muchísimo y nosotros tenemos como una alternativa en el negocio inmobiliario para reestructurar ciertas operaciones, pero no los utilizamos tanto porque en el Perú salvo que exista un riesgo inminente en el que el fideicomitente traslade sus inmuebles a un fideicomiso en garantía inmobiliario en el que sea no y que ese fideicomitente tenga el riesgo de perder propiedades ahí si te blinda el fideicomiso, pero en el caso no exista esa posibilidad que sea una persona natural o jurídica que tenga este bien a nivel estado financiero no, este yo prefiero siempre tomar una garantía real en el caso siempre para estructurar ese tipo en operaciones inmobiliarias pero por la rapidez que supone a pesar del proceso en sí este ejecutar la garantía en el caso de los fideicomisos traigo nuevamente el ejemplo si eventualmente el fideicomitente comienza a tener problemas y deja de pagar el fideicomiso automáticamente fideicomiso podría salir de o sea quitarle la solvencia que tiene el fideicomiso y te quedas sin ningún tipo garantía eso no sucede cuando tomas una garantía hipotecaria

Entrevistador: entonces en conclusión para ti él el principal factor de éxito de una entidad financiera sería para ti sería las garantías reales que toman.

Sí.

2. ¿Cómo consideras que se fortalece la reputación de una entidad financiera o acreedor hipotecario?

Hay muchos factores no, en la claridad en los productos que ofrecen el tema de ahora que todo funciona, bueno funcionaba a nivel de core no, tiene que ver una correcta entre la evaluación y la concepción del producto tiene que ver una el que está en el medio es el cliente y al final de cuenta tú puedes tener entre comillas una buena tasa, pero si tu score no es bueno de repente no vas a llegar a penetrar en el

cliente que necesitas a llegar, entonces tiene que haber políticas claras, amigables, que te ayuden a disminuir el riesgo pero que al final de cuenta tu cliente y tu público objetivo puedas llegar atenderlo en plaza, en tiempo y en las tasas adecuadas porque al cliente mientras que tú le brindes un tema de cercanía e información clara y estés ahí no solo para ofrecerle el crédito, sino para también asesorarlo el cliente se queda contigo y eso ya es un tema que ya cuando toma un crédito lo más difícil es fidelizar a un cliente, yo tuve un jefe así que creía que el proceso de fidelización que era algo que lo daba por descontado y fidelizar a un cliente es lo más difícil no, hacer que se quede en la cartera y para tener las cosas claras y la entidad financiera tiene que ver mucho con lo que tu ofreces si es verdad o no es verdad y si tus productos pueden llegar en el tiempo y en el valor que corresponden al cliente

3. ¿Crees que el riesgo reputacional impactaría directamente en la salida del mercado del producto hipoteca inversa y por qué?

Podría ser, podría porque lamentablemente vivimos en un país que somos muy susceptibles a me engañaron, abusaron de mi estado de necesidad o me están causando lesión, a pesar que ninguno de estos 3 factores pueda ser realmente cierto las personas podrían eventualmente colgarse de esto para que las entidades financieras al final de cuenta decidan no seguir colocando este producto.

Entrevistador: Además por el segmento que están dirigidos, a un nicho especializado de personas mayores a un incumplimiento de pago voy y le quito la casa o hago solo el gesto de quitarle la casa, uy, el banco tal le quito la casa.

Pero también hay que recordar que ese segmento que va dirigido es un segmento que tiene propiedades, estuve leyendo un artículo de la absorción directa prácticamente del producto sería más o menos de un millón de propiedades o de un millón de clientes en una primera etapa y es un buen porcentaje para empezar y pero que no es todo porque recordemos que tiene que ser dueño de la propiedad, no tiene que tener deuda de ningún tipo, entonces ya los condicionantes no son menores no, pero si como dices tú ese tema reputacional es bien crítico para los bancos, el banco puede perder plata pero no reputación.

4. ¿Cuál consideras que es la principal causa que retrasa la ejecución de las hipotecas en caso de incumplimiento de deudas?

Los procesos judiciales, los plazos, los abogados si yo soy abogado, pero no lo ejerzo pero bueno la carrera me ayudo para poder entender el negocio en el que estoy, pero si los plazos en nuestro país son los que no se cumplen a nivel judicial, un proceso de ejecución de garantía inmobiliaria puede llegar a tardar bastante tiempo, un mínimo sería 2 años y medio en el mejor de los casos, si ahí una de las partes no se puso pilas y la sentencia ahí quedo consentida no, pero si demora y demora mucho pero no debería de ser porque es una deuda que está respaldada por una garantía que es bastante específica en tema de ejecución.

5. ¿Qué circunstancia o características del solicitante serían consideradas como riesgosas ante el producto de la hipoteca inversa?

Por ejemplo, que una persona en el momento en el que tome el producto tenga algún tipo de enfermedad ¿no?, porque en ese caso puede ser el banco, sabe que tiene una enfermedad la persona y eventualmente tomar una garantía de ese tipo sabiendo que de repente no la va a tomar por mucho tiempo y sabiendo que esté en una posición ventajosa en el tiempo no, este sí podría ser considerarse riesgoso ante la posibilidad de riesgo reputacional no. La ubicación del inmueble ¿no?, para el banco sí, el riesgo es para el banco por el tema del riesgo reputacional ¿no?, oye, a tu banco le entregaste el dinero, pero tu sabías que esa persona estaba enferma y tal vez por el tamaño y la enfermedad no tenía muchas expectativas.

Tu ibas a entrar y que no sabías que eventualmente ni siquiera iba a disfrutar el dinero o sabías que igual te lo ibas a quedar pues no, sin darle la posibilidad de repente a los herederos a cubrir esa deuda etcétera y otras circunstancias o características podría ser la ubicación del inmueble también no, hay zonas de lima que son más riesgosas, del Perú que son más riesgosas que otra en términos de seguridad, en términos de ubicación mismo por factores climáticos, eso creo que la ubicación y la condición del titular.

Entrevistador: menos comerciales que otras.

Mario: menos realizables también, pero al final de cuenta las entidades financieras que van a ofrecer ese producto no son públicas, son privadas y tú sabes que sí al final en la evaluación a una entidad privada no le tinka por ubicación imaginémos por más que tenga las características no lo va a desembolsar y el cliente le va a

decir oye no cumple las características que características a veces ni siquiera le informa al cliente.

Entrevistador: se la reservan.

Sólo se las reservan porque es una empresa no, porque es algo privado no, no tiene la ...

Entrevistador: vale ya. En cuanto a la propiedad del inmueble que requisitos fundamentales deben presentar los clientes potenciales para la adquisición de la hipoteca inversa.

Bueno los requisitos fundamentales, el CRI, el HR PU, el certificado de parámetros de repente, la partida o en todo caso el título que dio origen a la adquisición a la vivienda

Entrevistador: ¿remontarse a la partida inicial, inicial te refieres?

O al menos el título por el cual la persona adquiere el inmueble. Yo hace un par de años antes de la pandemia a mí se me cayeron dos operaciones de restructuración para compra de un inmueble por eso porque nos metimos ósea habían unos hermanos por ejemplo que habían comprado la propiedad y estaban vendiéndolo a un grupo de comerciantes, los comerciantes vinieron a nosotros y el precio era el adecuado, estaba acorde del mercado y cuando nos metimos a revisar el acto por el cual los hermanos adquirieron la propiedad nos dimos cuenta que los hermanos habían comprado a un precio muy bajo y que la persona a que había vendido la propiedad tenía un proceso de obligaciones de deber una suma de dinero y la ley también te obliga a que no solo puedas verificar las titularidades sino también a ver cómo es que ese titular adquiere la propiedad. Así que yo pondría CRI, PU, HR, CERTIFICADOS DE PARAMETROS, el título que da origen A. ¿esto va a estar más dirigido a personas naturales cierto?

6. ¿Qué factores influyen en la tasación de un bien, crees tú? O que factores crees actualmente influyen o pueden modificar tergiversar los valores de la tasación.

La ubicación, luego el certificado de parámetros urbanísticos también no, eso influye mucho en el precio y en el uso que le vas a dar a el inmueble y también hay factores de mercado o de potencialidades que influyen en la tasación de un bien pues no en no es lo mismo tasar un inmueble en una zona consolidada a tasar un inmueble en una zona que tiene claras características de desarrollo inmobiliario no porque los valores no están tan definidos, los valores en una zona consolidada son

bien estándar en cambio cuando tú ves una zona en desarrollo hay tasaciones que fluctúan que el rango es mucho más alto no por qué justamente la zona tiene una volatilidad mucho más grande es mucho más dinámico en términos de cambio.

Entrevistador: está en un desarrollo pues no

Exactamente entonces eso influye mucho en la tasación la ubicación, las características de la zona, el certificado de parámetros urbanísticos.

7. ¿Por qué cree tú que es importante que un inmueble este al corriente en los impuestos respectivos?

Primero porque hay un factor contributivo importante para las municipalidades no eso le va a permitir tener mayor recaudación y se va a ver reflejado en mejoras al nivel de ornato o seguridad en la parte contributiva es importante para eso bien no y desde el punto de vista del titular del inmueble el pagar los impuestos y que no sea y como te puedo decir que no se acumulen podrías evitar problemas en el caso de que quieran vender rápidamente la propiedad porque es requisitos tener los impuestos al día.

Entrevistador: en el caso de los adultos mayores a partir de qué edad los exoneran. 65 tengo entendido desde que ya se encuentra jubilado.

Entrevistador: a partir de los 65 años están exonerados de pagar impuestos.

Mario: sí

8. ¿Qué condiciones pueden afectar el valor del inmueble?

Siempre es la ubicación de todas maneras, las colindancias son importante, la antigüedad es importante, el uso que se le quiera dar al inmueble, no sé si he dicho o dije la condición percibe del inmueble no, por ejemplo hay zonas que tienen inmuebles con características monumentales o historias que como patrimonio cuestan mucho pero como valor para el titular muchas veces no, porque no puede disponer del inmueble porque no lo puede afectar en demasía porque tiene que conservar las características, entonces hay varias situaciones no, ubicación, condición específica del inmueble, el certificado de parámetros urbanísticos que te manda, afecta muchísimo sea para arriba o para abajo, yo he visto en este tiempo que me dedico al tema inmobiliario diferencias entre un inmueble y otro estando uno al frente del otro, uno tenía parámetros para 5 pisos y el de frente tenía parámetros para 20 pisos.

9. ¿Cómo podría mitigarse el riesgo justamente de los daños de las propiedades?

Desde la perspectiva de un cliente o de una persona natural podría existir algún tipo de seguro y ahí los daños más se ven cuando el titular del inmueble alquila el inmueble, la manera más común de librar esto es tener los meses de garantía y para un banco igual, los bancos se cubren con seguros y va a depender del crédito que se le otorgue y sobre qué valor le están dando ese crédito o le están dando sobre el valor del terreno o le están dando sobre el valor de la edificación o le están dando sobre el valor de realización, o sea va a depender de que valor estén tomando el banco, porque si es terreno, si es una propiedad horizontal si es una casa por lo general los bancos prestan dinero contra una garantía hipotecaria y esa garantía hipotecaria por lo general es valor de terreno, así es que en el peor de los casos si la persona se lleva hasta las puertas o los ladrillos de la casa, no importa porque el banco a tasado sobre el valor de terreno y no sobre la edificación, pero para eso los mitigantes podrían ser tipos de seguros a nivel de edificación podría ser no.

10. Desde tu perspectiva financiera ¿la ley de hipoteca inversa es factible de aplicar en el Perú?

Yo creo que si es muy buena alternativa, sobre todo porque como te digo va haber cambios a nivel de fondos de pensión, yo creo que no queda mucho tiempo a esta restricción porque las personas no obtengan el 90, 95 hasta 100% de sus fondos de pensión y en esa medida tienen una posibilidad grande de que las personas puedan tener no solo retirar su fondo de pensión y si no la tienen y tienen la casa puedan tener una pensión a raíz de esta hipoteca inversa no y esta pandemia también va a dejar cola, porque muchas personas han utilizado sus fondos para poder subsistir, para poder llevar todo lo que está pasando ahora y su fondo de pensión va a bajar y puede ser una alternativa para que puedan compensar un poco esta disminución teniendo un valor de préstamos o una pensión que sea otorgada a través de la hipoteca inversa.

11. ¿Qué rol crees que debería tomar el estado en este caso?

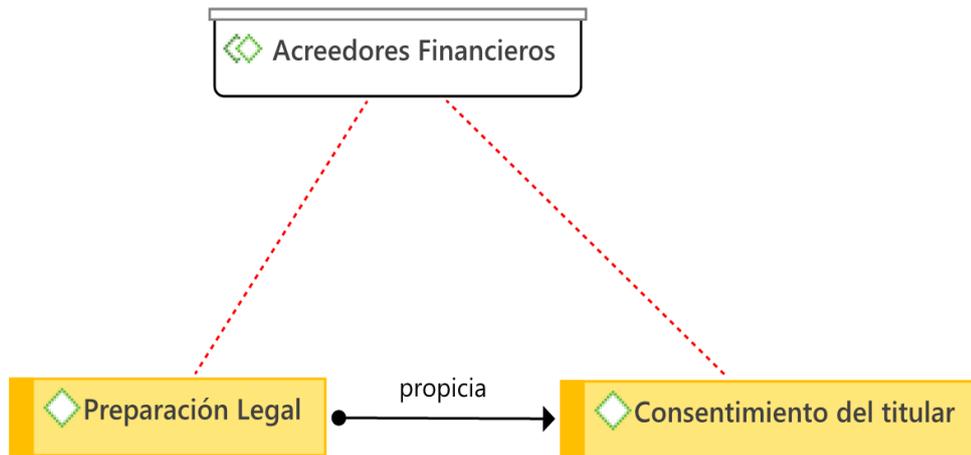
Lo que pasa es que el estado no impulsa este hecho, a través de una normativa o de instituciones como el fondo de Mi Vivienda sacan productos pero no puede obligar a las instituciones financieras privadas a que absorban estas iniciativas creando productos porque esto depende únicamente y exclusivamente de las instituciones, lo que podría hacer es que sus instituciones por ejemplo el banco de la nación

comience a promover este tipo de producto, pero esto nuevamente va a tener que haber algún tipo de apalancamiento, de fondeo específico para este producto y comenzar a mapearlo en el 1 a 1, o sea, o tener objetivos en un corto, mediano y largo plazo no, oye, queremos penetrar con este producto a mil personas en este primer año y así poco a poco porque tengo entendido que este producto tiene desde la primera década del nuevo ciclo en España pero aquí no, recién se ha implementado y con esto de la pandemia va a costar, entonces podría entonces el estado a través de sus mismas instituciones promover este tipo de productos.

E. Figuras

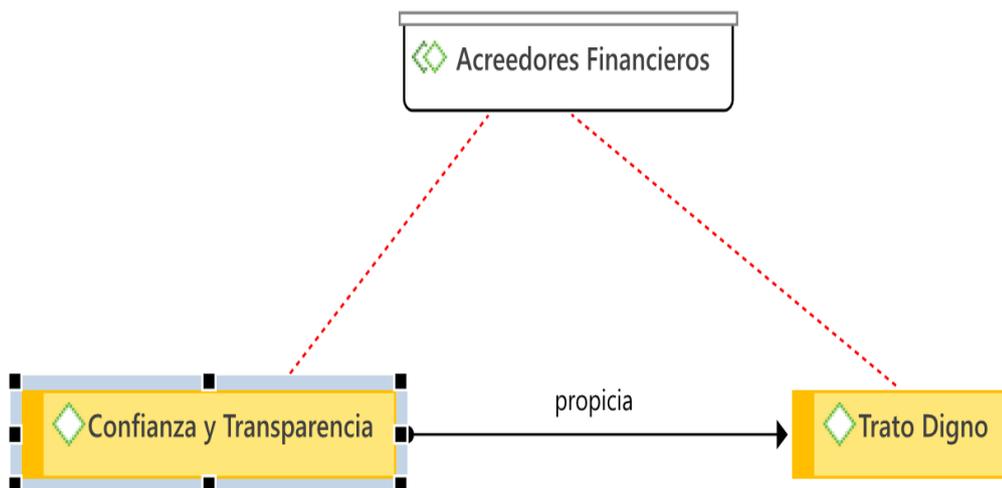
Cada uno de los cuadros informativos obtenidos, luego de analizar las entrevistas, se acompaña de un gráfico que muestra las respuestas más recurrentes de cada uno de los participantes.

Figura 5. Acreedores Financieros para los abogados



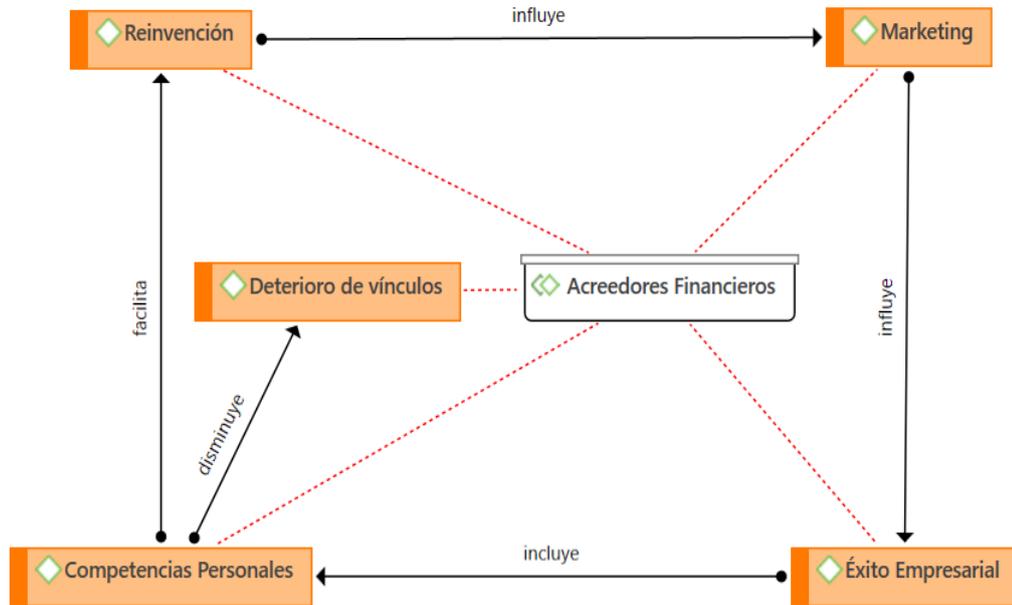
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 6. Acreedores Financieros para los Clientes



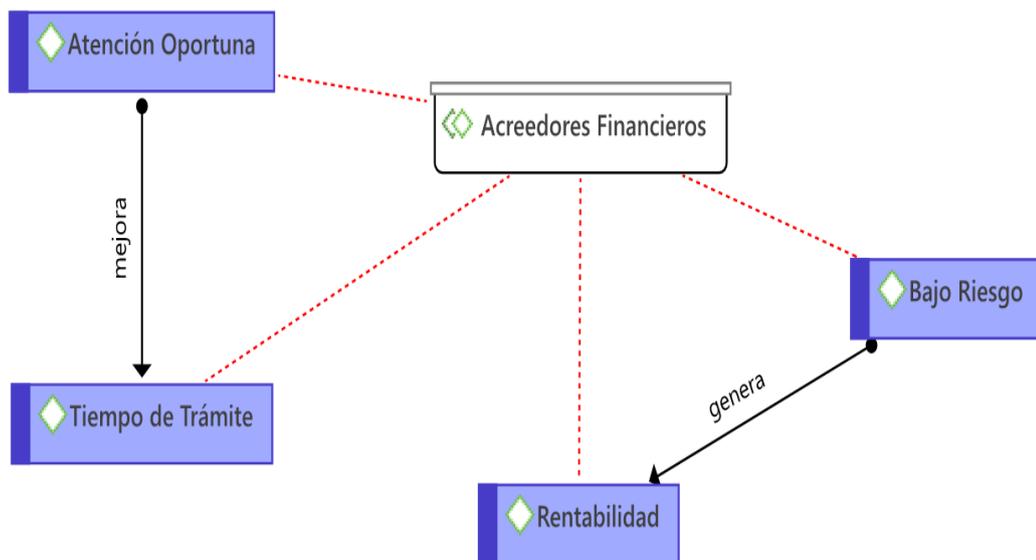
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 7. Acreedores Financieros para los Agentes Inmobiliarias



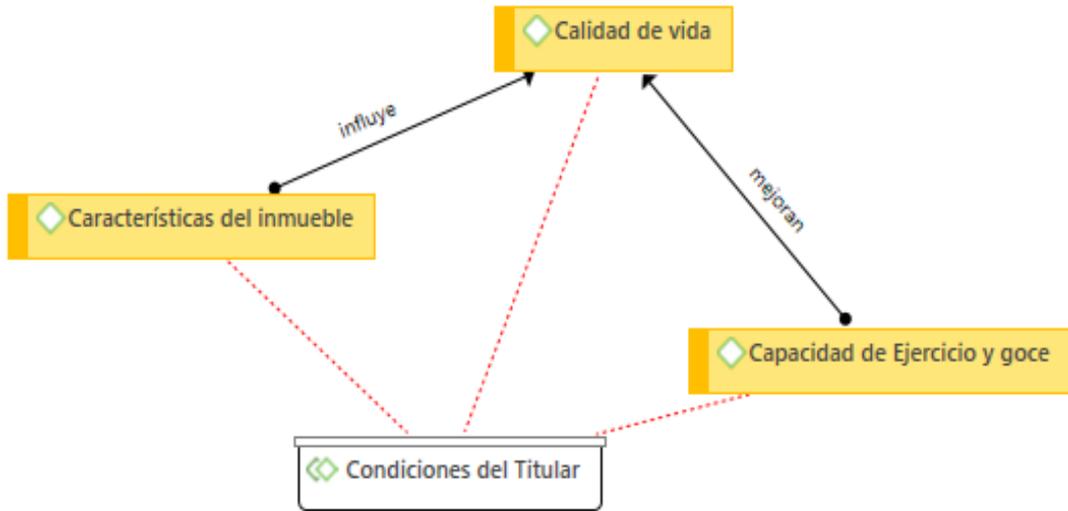
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 8. Acreedores Financieros para los Agentes Financieros



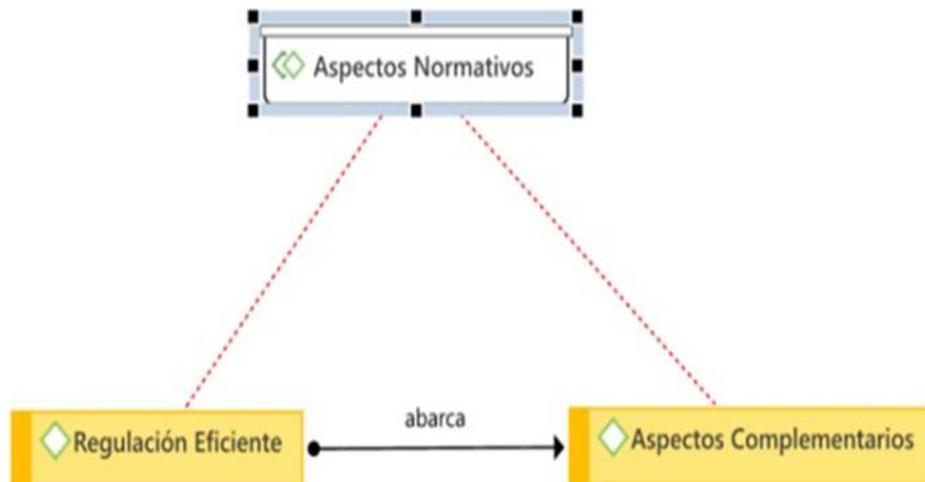
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 9. Condición del Titular para los Abogados



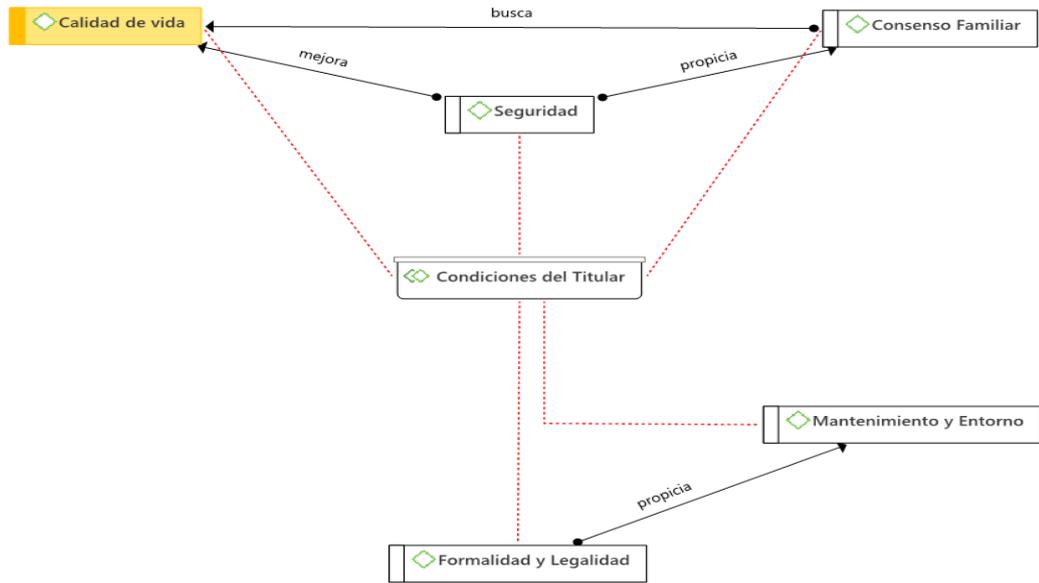
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 10. Aspectos Normativos para los abogados



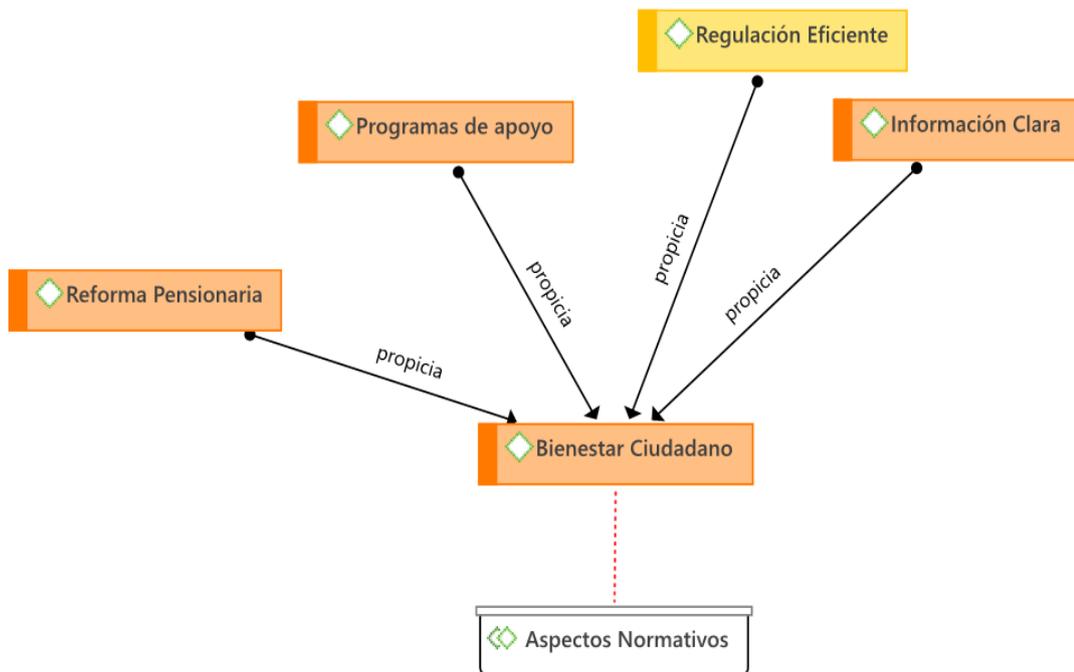
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 11. Condición del Titular para los Clientes



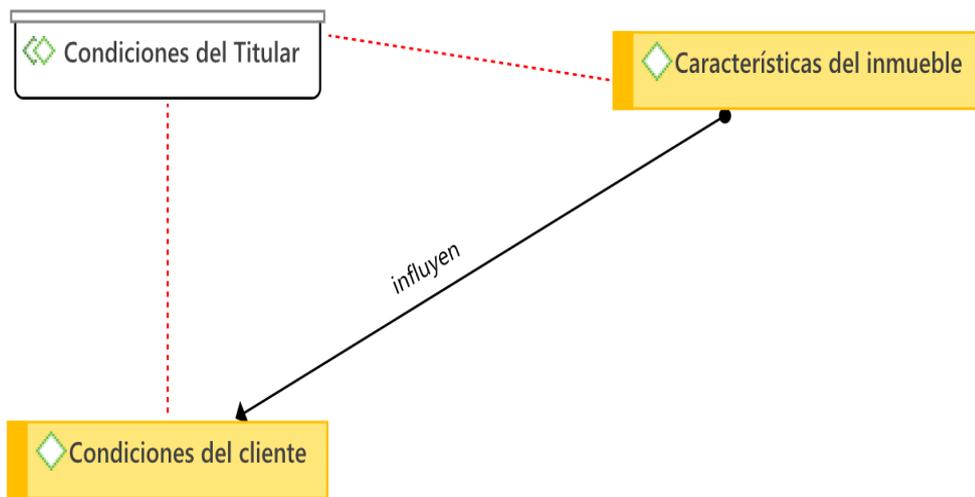
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 12. Aspectos Normativos para los clientes



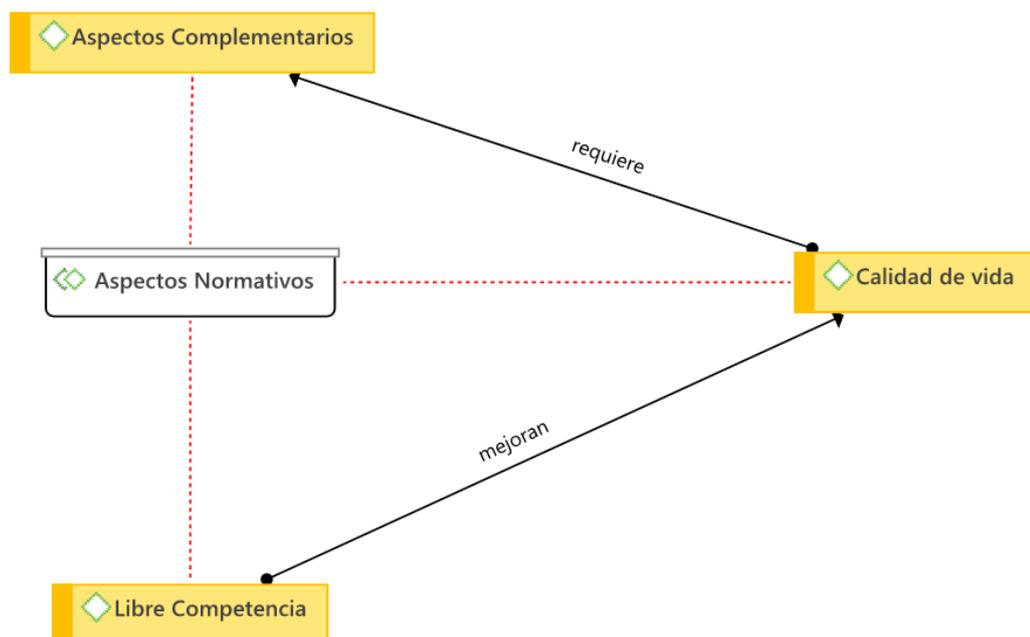
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 13. Condición del Titular para los Agentes Inmobiliarios



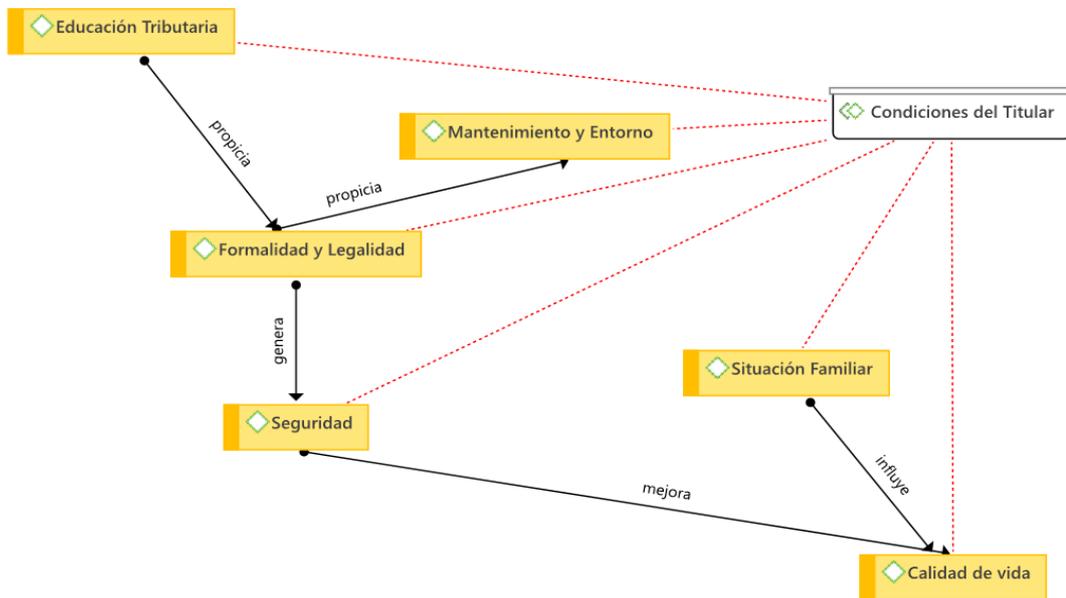
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 14. Aspectos Normativos para los Agentes Inmobiliarios



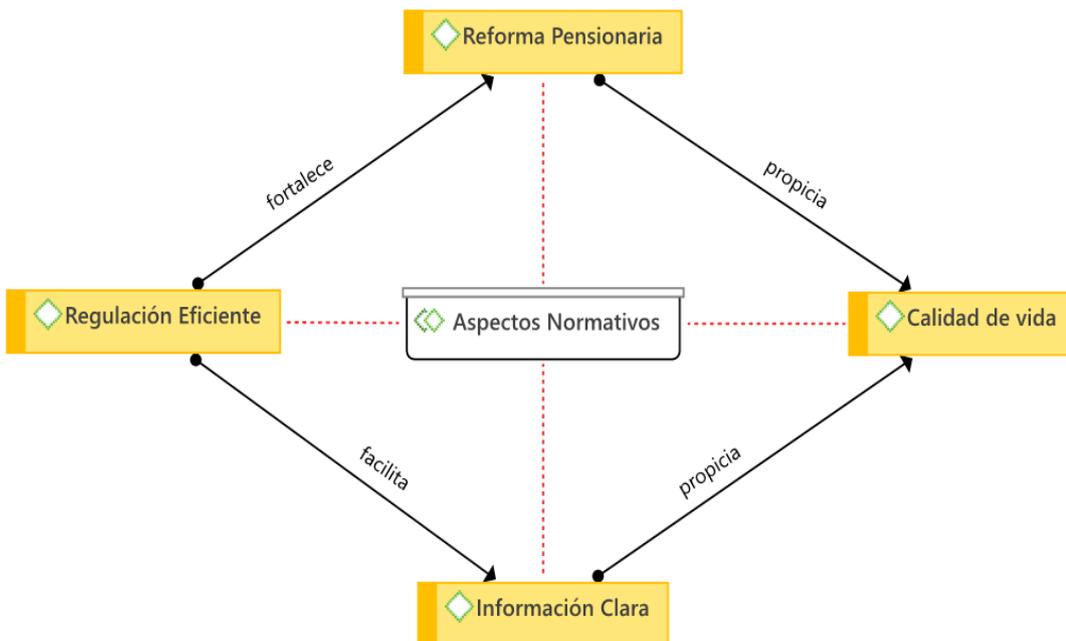
Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 15. Condición del Titular para los Agentes Financieros



Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Figura 16. Aspectos Normativos para los Agentes Financieros



Fuente: Elaborado por el equipo de tesis.

Formato de validación

JUICIO DE EXPERTOS

Nombres y Apellidos: _____

Fecha: _____ Especialidad: _____

Para realizar el recojo de información de los diversos grupos sociales, para el trabajo “Factores críticos de éxito para la Implementación de la Hipoteca Inversa”, en el cual se le solicita que pueda calificar (X) su opinión respecto a cada ítem formulado.

N°	Criterios	Si	No
1	La guía de entrevista recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.		
2	La guía de entrevista responde a los objetivos de la investigación.		
3	La guía de entrevista responde a los objetivos de las variables.		
4	La estructura de la guía de entrevista es adecuada.		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo de la guía de entrevista.		
6	Los ítems son claros y comprensibles.		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.		
8	Se debe incrementar el número de ítems.		
9	Se debe eliminar algunos ítems		

Aportes y/o sugerencias para mejorar el instrumento:

Firma y sello del experto

BIBLIOGRAFIA

Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(2), pp. 201-220. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322010000200003&script=sci_arttext

Álvarez-Gauoy, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa – Fundamentos y metodología*. Paidós Educador. Recuperado de <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>

Amponsah, R. & Hansen-Addy, A. (2016). Potential Critical Success Factors common to Banking Sector Projects in Ghana. *African Journal of Management Research (AJMR)*, 24, pp. 34-53. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-7cKg79iA9oJ:https://www.ajol.info/index.php/ajmr/article/view/174344/163740+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación* (6° ed.). Episteme. Recuperado de https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g.arias.el.proyecto.de.inv

Arias Schreiber, M. (2011). *Exégesis del Código Civil Peruano de 1984. Derechos Reales*. Tomo III. Normas Legales.

Baily, M., Harris, B. & Wang, T. (2019). The unfulfilled promise of reverse mortgages: Can a better market improve retirement security?. *Economic Studies at Brookings*, pp. 1 – 26. Recuperado de https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/10/ES_20191024_BailyHarrisWang-1.pdf

Balagué, C. (2006). Cómo convertir la vivienda en dinero. Reflexiones en torno a la hipoteca inversa, dos caras de una misma moneda. *Revista del Sector Inmobiliario*, 64, pp. 34-51.

BBVA Research (2016). *Situación Económica Actual*. Recuperado de https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Situacion_ED_ene16_Cap5.pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3° ed.). Pearson Education. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Blasco, F. (2000). *La hipoteca inmobiliaria y el crédito hipotecario*.

Tirant Lo Blanch Bojórquez, F., Bojórquez, A (2016). Las funciones gerenciales y los roles gerenciales en la competitividad de las pymes manufactureras. Caso Sinaloa. *Memoria del 136 IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, pp. 190- 209. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/52479913/12-23-1-SM-1pdf/>.

Boynton, A. & Zmud, R. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Revisión de Gestión de Sloan*, 25 (4), pp. 17 – 27. Recuperado de https://www.academia.edu/2346108/An_assessment_of_critical_success

Bullen, C. & Rockart, J. (1981). A Primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3321&rep=rep1&type=pdf>

Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Caralli, R. (2004). *The critical Success Factor Method. Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Technical Report CMU/SEI-2004-TR-010 ESC-TR 2004-010. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/235012438>

Calegari, L. (2007). La hipoteca revertida y las desventajas de su instrumentación. *Revista armonización de las legislaciones*. Recuperado de http://www.salvador.edu.ar/vrid/di/r_prog_arm_cv.htm

Carrascal, J. (2015). *Modelos de medición del riesgo crediticio* (tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40844/1/T38261.pdf>

Castro, I., Soriano, C. y Palacios, F. (2016). *Hipoteca inversa como un derecho real de garantía en favor de las personas mayores de 65 años de edad (Propuesta Legislativa)* (tesis de licenciatura, Universidad Andina del Curso). Recuperado de <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/767>

Champloni, A. & Orrillo, J. (2017). Desactivación del pasado mediante hipotecas inversas. *Revista Brasileira de Economía*, 71 (1), pp. 29 – 41. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402017000100029

Chatterjee, S. (2016). Reverse Mortgage Participation in the United States: Evidence from a National Study. *International Journal of Financial Studies*, 4 (1), pp. 1 – 10. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/ijfs4010005>

Chen, T. (1999). Critical success factors for various strategies in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 17(2), pp. 83 – 91. Recuperado de https://estudijas.rtu.lv/file.php/70917/Workshop_on_the_identification_of_multi-disciplinary_inter-disciplinary_and_trans-disciplinary_character_of_researches./3.pdf

Chiun, M., Chai, Y., Rinen, C. & Ramayah, T. (2016). Factores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PME's na Malásia: uma abordagem

parcial de mínimos cuadrados. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(61), 370 – 391. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922016000300370&script=sci_arttext&tlng=en

Choi, K., Lim, B. & Park, J. (2020). Evaluation of the Reverse Mortgage Option in Korea: A Long Straddle Perspective. *International Journal of Financial Studies*, 8(55), pp. 1–14. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2227-7072/8/3/55/htm>

Concha, M. y Lladó, J. (2013). La Hipoteca Revertida: Una propuesta para mejorar el acceso a las pensiones en el mercado peruano. *Revista La Moneda Perú*, 154, pp. 24 – 28. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda154/moneda-154-05.pdf>

Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), pp. 64 – 72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

Dadashzadeh, M. (1990). Information and management: A critical Success Factor Study. *The journal of Applied Business Research*, 6 (1), pp. 70 – 75. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mohammad_Dadashzadeh2/publication/2

Daniel, R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review* 39 (5), pp. 111 – 122

Daud, N., Kassim, N., Said, W. & Noor, M. (2011). Determining critical success factors of mobile banking adoption in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), pp. 252–265. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283178573_Determining_critical_success_factors_of_mobile_banking_adoption_in_Malaysia

Dickison, R., Ferguson, Ch. & Sircar, S. (1984). Critical Success Factors and Small Business. *American Journal of Small Business*, 8 (3), pp. 49 – 57. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/104225878400800309>

Ebiringa, O. (2012). Total quality management for service delivery by commercial banks: analysis of critical success factors. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 1(3), pp. 1–11. Recuperado de <http://ijmsbr.com/TQM-1.pdf>

Eccles P. (1993). Planning for Improved Performance. *Management Accounting*, pp. 53-54.

Ferguson, Ch. & Dickinson, R. (1982). Critical Success Factors for Directors in the Eighties. *Business Horizons*, pp. 14–18. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681382901239>

Finney, S. & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*. 13 (3), pp. 329–347. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228353687_ERP_implementation_A_compilation_and_analysis_of_critical_success_factors

García, S. (2015). *La hipoteca Inversa* (Tesis doctoral, Universidad Jaume I, España). Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/405652/2016_Tesis_Garcia%20M

Garzón, M. (2019). *Neobancos: ¿Qué son y cómo operan?* Banca Digital (17 de setiembre de 2019). Recuperado de <https://www.bbva.com/es/neobancos-que-son-y-como-operan/>

Gonzales, G. (2002). Préstamos hipotecarios y acceso a la vivienda para hogares de bajos ingresos en América Latina. *Cepal Review*, (85), pp. 111–123. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11062/85111123I_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). McGraw-Hill Education. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herranz, R. (2006). Hipoteca Inversa y figuras afines. *Informes Portal Mayores*, 49, pp. 1-12. Recuperado de <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/herranz-hipoteca-01.pdf>

Illescas, R. (2014). El domicilio tributario: garantías y consecuencias jurídicas. *Negotium*, 10(29), pp. 121-129. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78232555008.pdf>

Irungu, K. (2014). *Alignment of strategy to industry critical success factors among commercial banks in Kenya*. (Tesis de Maestría, de la University of Nairobi). Recuperado de http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/75275/Irungu_Alignment%20of%20strategy%20to%20industry%20critical%20success%20factors%20among%20commercial%20banks%20in%20Kenya.pdf?sequence=4

Janesick, V. (2000). La danza del diseño de la investigación cualitativa: Metáfora, metodolatría y significado. *Por los rincones-Antología de métodos cualitativos*, pp.227–251. Recuperado de http://www.fts.uner.edu.ar/secretarias/academica/catedras_en_linea/tfoi/2011/Metafora_Janesick.pdf

Knaack, P., Miller, M. & Stewart, F. (2020). Reverse Mortgages, Financial Inclusion, and Economic Development Potential - Benefit and Risks. Policy Research Working Paper, (9134), pp. 1 – 29. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33290/Reverse-Mortgages-Financial-Inclusion-and-Economic-Development-Potential-Benefit-and-Risks.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14° ed.). Pearson Education. Recuperado de https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong

Lakshmi, S. (2019). Critical Success Factors in Indian Commercial Banks. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8, pp. 441 –443. Recuperado de <https://www.ijeat.org/wp-content/uploads/papers/v8i6S/F10940886S19.pdf>

Leidecker, J. & Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17 (1), pp. 23–32. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630184901638?via>

Ley N° 23043. Código Civil Peruano – Decreto Legislativo 295 (14 de noviembre de 1984). Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/Codigo-Civil-MINJUS-BCP.pdf>

López, R. y Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen*, (61), pp. 1–19. Recuperado de <https://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

Los Adultos Mayores Canadienses Acumularon \$ 408 Millones Más En Deuda Hipotecaria Inversa Este Año. (29 de diciembre de 2020). *Better Dwelling*. Recuperado de <https://betterdwelling.com/canadian-seniors-racked-up-408-million-more-in-reverse-mortgage-debt-this-year/>

Lucero, R. (2010). Acceso al crédito vitalicio por personas con discapacidad. *IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla A.C.*, IV(26), pp. 126-139. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2932/293222980008.pdf>

Marinescu, M. & TrianPele, D. (2012). Modelling the strategic success factor of the Romanian ICT based companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58,

pp. 1111–1120. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045545>

Mertens D. (2007). Paradigma Transformador: Métodos Mixtos y Justicia Social. *Revistas de Investigación de Métodos Mixtos*, 1(3), pp. 212-225. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/240730451_Transformative_Paradigm_Mixed_Methods_and_Social_Justice

Munnell, A & Sass, S. (2014). *The government's redesigned reverse mortgage program*. Center for Retirement Research at Boston College. Recuperado de https://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2014/01/IB_14-1_508x.pdf

Muñoz, M. y Ugueto, M. (2015). Contextualización de las funciones gerenciales teóricas a la realidad de las Pymes en San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela. *Visión Gerencial*, 1, pp. 119–138. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898006.pdf>

Muro, J. (2008). La Hipoteca Inversa en Jornadas sobre la Ley 2/1981 de 25 de marzo de Regulación del Mercado Hipotecario y otras normas del sistema hipotecario y financiero, de regulación de las Hipotecas Inversas y el Seguro de Dependencia, Centro de Estudios del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España, Madrid, 2008.

Nakajima, M. & Telyukova, I. (2014). Reverse mortgage loans: A quantitative analysis. *Research Department, Federal Reserve Bank of Philadelphia*. N°14–27. Recuperado de <https://www.philadelphiafed.org/-/media/frbp/assets/working-papers/2014/wp14-27.pdf>

Noya, E. (2016). ¿Es el fintech el mayor desafío que afronta la banca? *Harvard Deusto Business Review*, (22), pp. 22–29. Recuperado de https://www.gref.org/nuevo/docs/economia_digital_280416.pdf

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis*. Educaciones de la U. Recuperado de <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9789587623598&li=1&idsource=3001>

Orts, M. (2012). *Hipoteca Inversa* (tesis doctoral, Universidad de Salamanca, España). Repositorio institucional de la universidad de Salamanca. Recuperado de https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/121204/DDP_OrtsSantosMari%20aJesús_Tesis.pdf.%20Salamanca,%202012.?sequence=1

Otzen, T. & Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), pp. 227– 232. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=estrategia&f=false

Portillo, J. (5 de julio de 2019). La hipoteca inversa solo alcanza al 0,001% de su mercado potencial. *El País*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/04/midinero/1562259115_0028

Ramos, E. (2008). *La garantía real inmobiliaria. Manual sistemático de la hipoteca*. Thomson Aranzadi.

Reed, R. & Buckley, R. (1988). Strategy in Action - Techniques for Implementing Strategy. *Long Range Planning*, 21 (3), pp. 67–74. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630188900350>

Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>

Romero, R., Noriega, S., Escobar, C. y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: Una estrategia de Competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, 31 (6), pp. 5–14. Recuperado de <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/issue/view/36>

Rosario, J. y Guevara, M. (2018). Posibilidad de la hipoteca inversa en el marco constitucional y su efecto en la calidad de vida del adulto mayor (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/1451>

Salmerón, A., García, A., Moreno, E. y Texon, E. (2017). Aspectos del crédito hipotecario en el bienestar de las personas trabajadoras. El caso de la Banca Comercial y el Infonavit en México. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4 (1), pp. 413 – 426. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349853537039.pdf>

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), pp. 102–122. Recuperado de <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Sangle, S. (2009). Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 17(4), pp. 205–214.

Serrano, E., y Serrano Gómez, E. (2005). *Manual de Derechos Reales*. Edisofer. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=113082>

South, S. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*. 1(4), pp. 15–25.

Stucki, B. (2013). Nuevas orientaciones para la política y la investigación sobre hipotecas inversas. *Public Policy & Aging Report*, 23(1), pp. 9–13. Recuperado <https://academic.oup.com/ppar/article/23/1/9/1554685>

Taylor, S. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós Ibérica S.A. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Torres, E. (2017). *Incorporación normativa de la hipoteca inversa en el sistema peruano* (tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Perú). Repositorio de la Universidad del Pacífico. Recuperado de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/5784/Torres_Lagos_Elizabeth_Manuela.pdf?sequence=1

Valbuena, R. (2015). *La investigación científica avanzada: con introducción a los programas de investigación científica, la investigación internivel y el razonamiento artificial*. Editorial Roiman Valbuena. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Roiman2/la-investigacin-cientfica-avanzada-primera-edicin-2015>

Vargas, V. (2017). *Implementación de un plan estratégico en la agencia de Socabaya del BCP en el sector financiero en la región Arequipa* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín). Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2999/iivaamv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, M. (enero 2021). *Hipoteca Inversa: Beneficios y riesgos*. Realstatemarket. Recuperado de <https://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/21414-hipoteca-inversa-beneficios-y-riesgos>

Villegas, G. (2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. *EAFIT*, (105), pp. 1–26. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20021221235912/http://www.eafit.edu.co/revista/105/villegas.html>

Vyas, V., Raitani, S., Roy, A. & Jain, P. (2014). Analysing critical success factors in small and medium enterprises banking. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*, 11(1), pp. 106–123. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/276236686_Analysing_critical_success_factors_in_small_and_medium_enterprises_banking

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Educación. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)

Wilkie, A. (2014). Sociología del crédito y economía de las clases populares. *Revista Mexicana de Sociología*, 76(2), pp. 225-252. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032014

Zapata, K., Medina, J. y Lara, J. (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las pymes en el mercado. *Vinculatégica Efan*, (1), 1–20. <http://eprints.uanl.mx/17008/1/1.pdf>