



# Uniapravi

UNION INTERAMERICANA PARA LA VIVIENDA

## ESTADO ACTUAL Y RETOS DE LOS SISTEMAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO PARA LA VIVIENDA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



# ESTADO ACTUAL Y RETOS DE LOS SISTEMAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO PARA LA VIVIENDA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Foro Virtual realizado por la Unión Interamericana para la Vivienda  
(Uniapravi), el 15 de febrero de 2023



## Expositores

Mayela Rojas Solórzano  
José Luis Ventura Castaños  
Ximena Aguirre Guzmán  
Raul Pablo Rodriguez Salazar

## Editor

Ronald A. Sánchez Castro  
Secretario Técnico de Uniapravi

© 2023 Unión Interamericana para la Vivienda (Uniapravi)  
Bajada Balta 169, 4to. Piso  
Lima 18, Perú  
Casilla Postal N.º 18-1366  
Teléfonos: (51-1) 444-6605  
E-mail: [uniapravi@uniapravi.org](mailto:uniapravi@uniapravi.org)  
Website: [www.uniapravi.org](http://www.uniapravi.org)

Licencia *Creative Common: Attribution - No Derivative Works – Non Commercial*. Esta licencia permite copiar, distribuir, mostrar y descargar el documento, mencionando a los autores, pero no modificarla de forma alguna ni utilizarla para fines comerciales.

Las opiniones vertidas en este documento, así como los análisis y las interpretaciones que se contienen, son de exclusiva responsabilidad del autor o expositor y no necesariamente son coincidentes con los de la Unión Interamericana para la Vivienda (Uniapravi).



# PRESENTACIÓN

*La Unión Interamericana para la Vivienda (Uniapravi) presenta las Memorias del Foro Virtual: “Estado actual y retos de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda en América Latina y el Caribe”, realizado el 15 de febrero de 2023*

*Con la finalidad de generar espacios para la presentación, discusión y proposición de estrategias e instrumentos para impulsar el desarrollo del mercado de financiamiento de vivienda, inmobiliario y urbanismo en países de América Latina y el Caribe, promoviendo la generación e intercambio de conocimiento y mejores prácticas, Uniapravi realiza una serie de foros, cursos y programas virtuales y presenciales con participación activa de nuestros miembros socios y asociados, así como de expertos internacionales.*

*Este Foro tuvo como finalidad presentar y analizar el contexto actual, económico, legal y político por el cual vienen atravesando las instituciones de ahorro y préstamo para la vivienda, el proceso de transformación y adecuación a nuevas regulaciones, las experiencias y buenas prácticas, así como los retos y perspectivas para su consolidación en diversos países de América Latina y el Caribe.*

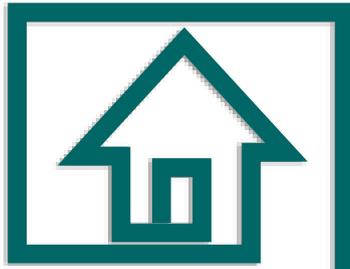
*Uniapravi expresa su público agradecimiento institucional a las entidades y delegados asistentes por su activa participación y aportes en las discusiones; y muy especialmente a los expositores, por sus brillantes intervenciones, compartiendo sus valiosas experiencias en este Foro Virtual.*

*Uniapravi espera que este documento contribuya a seguir compartiendo las experiencias y lecciones en el ámbito del financiamiento habitacional de los diversos países en la región.*



*José Luis Ventura Castaños  
Presidente*

*ESTADO ACTUAL Y RETOS DE LOS SISTEMAS DE  
AHORRO Y PRÉSTAMO PARA LA VIVIENDA  
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*



**CONTENIDO**

Introducción.....	5
Experiencia en Costa Rica.....	10
Experiencia en República Dominicana.....	20
Experiencia en Ecuador.....	26
Experiencia en Bolivia.....	36
Notas sobre los expositores.....	47

## **INTRODUCCIÓN**

La región de América Latina y el Caribe ha afrontado diversas crisis económicas y financieras, a lo largo de los últimos 50 años, siendo la más relevante las crisis inflacionarias de los años 80's, que impactó a muchos países de la región con devaluación de moneda local, aumento de deuda externa, y pérdida de poder adquisitivo de las familias, que afectó también el financiamiento de la vivienda; no obstante se ha implementado diversas reformas en los ámbitos económico, político, y principalmente en los sistemas bancarios y financieros, que han permitido afrontar la globalización de los mercados.

Históricamente, la movilización de los ahorros para el financiamiento de la vivienda se realizó a través de instituciones especializadas: como las Asociaciones Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda en Bolivia, las Asociaciones de Ahorro y Préstamo y el Sistema Brasileiro de Ahorro y Préstamo (SBPE), las Asociaciones de Ahorro y Préstamo del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo (SINAP) en Chile, las Corporaciones de Ahorro y Vivienda en Colombia, las Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda en Costa Rica, Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Préstamo para la vivienda en Ecuador, Asociaciones de Ahorro y Préstamo en El Salvador, las Mutuales de Crédito Vivienda en Perú, la Sociedad de Ahorro y Préstamo (SAP) en Paraguay las Asociaciones de Ahorro y Préstamo para la Vivienda en República Dominicana, las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Préstamo para la Vivienda de Ecuador, las Entidades de Ahorro y Préstamo en Venezuela.

Estas instituciones también se vieron afectadas por diversas crisis en especial la inflacionaria de los 80s, a pesar que muchas de ellas surgieron con mecanismos de indexación; el SINAPs en Chile colapsa en los años setenta, en Colombia, las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV) colapsaron después de la crisis de 1998, el sector SAP también colapsó en Paraguay después de los trastornos de finales de los años noventa, de igual forma pasó en Perú, El Salvador, Venezuela, en muchos de los países surgieron reformas considerables en los sistemas financieros y con mayor regulación y supervisión que si bien fortalecieron el sistema bancario y financiero, también conllevó a que se redujo considerablemente el número de instituciones de ahorro y préstamo para la vivienda en la Región, en muchos casos desaparecieron o se fusionaron para adecuarse a condiciones del mercado y nuevas regulaciones en los sistemas financieros.

Actualmente, en la región de América Latina y el Caribe, solo cuatro países tienen vigentes y en operación estos son Bolivia, Costa Rica, Ecuador y República Dominicana. Los sistemas de ahorro y préstamos para vivienda, están compuestos por instituciones de carácter mutualista especializados en promover e impulsar el desarrollo y acceso al financiamiento de la vivienda principalmente en sectores de bajos ingresos.

El Foro Virtual: “**Estado actual y retos de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda en América Latina y el Caribe**”, realizado el 15 de febrero de 2023, tuvo como objetivo de presentar y analizar el contexto actual, económico, legal y político por el cual viene atravesando las instituciones de ahorro y préstamo para la vivienda, el proceso de transformación y adecuación a nuevas regulaciones, las experiencias y buenas prácticas, así como los retos y perspectivas para su consolidación en diversos países de América Latina y el Caribe, y el presente documento compila las exposiciones realizadas en el Foro, compartiendo experiencias en Bolivia, Costa Rica, Ecuador y República Dominicana.

### **Experiencias presentadas**

Por parte de Costa Rica, la Sra. Mayela Rojas, Gerente General de Grupo Mutual, compartió la experiencia de esta institución antes denominada Mutual Alajuela de Ahorro y Préstamo, y es una de las 10 entidades financieras más grandes por activos del país. Es además un conglomerado que está conformado por Grupo Mutual, Mutual Valores, Mutual Fondos y Mutual Seguros. Nos presenta los principales hitos históricos, el gobierno corporativo, ajustes a la supervisión que se inició desde 1995 por parte de las Superintendencias. Uno de los aspectos más destacados es la diversificación del negocio financiero, en líneas complementarias con el entorno del financiamiento de la vivienda, que ha conllevado al crecimiento económico y expansión geográfica de Grupo Mutual. La implementación de la estrategia de sostenibilidad “Triple Utilidad” que involucra los aspectos financiero, social y ambiental, es un pilar fundamental, siendo especialistas en productos de ahorro y préstamo de vivienda, es también líder en la tramitación de bonos para vivienda, se implementan estrategias de igualdad de oportunidades con énfasis en participación activa de la mujer en altos puestos de toma de decisiones, ha sido crucial la bancarización con sus diversos productos y servicios y por medio de la tramitación del bono logran llegar a personas de muy bajos ingresos. Asimismo, la institución está comprometida con programas de sostenibilidad y la gestión ambiental interna, y la transformación digital fue iniciada en 2019 con equipos ágiles y desarrollo de proyectos con la metodología Scrum.

La experiencia de República Dominicana, presentada por el Sr. José Luis Ventura, Secretario de la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, nos brinda un panorama muy completo sobre la evolución estado actual y retos del sistema de ahorros y préstamos en República Dominicana que tiene más de 60 años y contribuyen a la democratización de la bancarización en el país con el acceso a servicios de ahorros y al financiamiento de la vivienda. Al igual que en otros países en República Dominicana desde finales de los 90s e inicios de los años 2000, surgieron crisis y reformas estructurales en los sistemas financieros, el ingreso y crecimiento de la banca múltiple así como ajustes en marco regulatorio de fiscalización, que si bien fortaleció el sistema, las Asociaciones de Ahorros y Préstamos (AAyP) no quedaron en igualdad de condiciones con el resto del sistema, a pesar de ello el sistema de AAyP ha ido evolucionando y a partir del año 2002 ha ampliado su cartera de productos y servicios y es un actor importante dentro el mercado financiero. Las AAyP presentan niveles de solvencia muy superiores a los límites requeridos por las autoridades, y han hecho los

esfuerzos correspondientes para fortalecer su estructura de gobierno corporativo y el cumplimiento de las regulaciones y compromisos con las normativas de prevención del lavado de activos. La oferta de vivienda en el ámbito de la ciudad donde se establecieron las AAyP, tuvieron un impacto importante en el desarrollo urbano de esas localidades, se destaca también que en los últimos 10 años el sistema de ahorro y préstamo refleja que el 60% de cuentas de ahorro y 40% de créditos fueron destinados a mujeres. Los principales retos están en invertir y continuar el proceso de digitalización, que se aceleró tras la pandemia, para hacer más eficiente los procesos y la oferta de productos y servicios, ampliar las características, funcionalidades, atendiendo los segmentos más jóvenes, con propuestas diferenciadoras manteniendo el espíritu mutualista que permita mayor inclusión y bancarización de la población.

Por parte de Ecuador, la Sra. Ximena Aguirre, Gerente de Negocios Financieros de Mutualista Pichincha, explica el modelo de negocio y su importante rol en el financiamiento de la vivienda de esta institución en el Ecuador. Mutualista Pichincha tiene como propósito generar viviendas y hábitat adecuado, en base a un modelo de negocio de cuatro pilares: el negocio financiero, el negocio inmobiliario, la producción industrial de vivienda, y el acompañamiento social. La institución ofrece una variedad productos financieros de ahorro y préstamo, pero también tiene un diferencial que es las inversiones en proyectos inmobiliarios, así como su promoción y venta, principalmente de vivienda social, que se complementa con la producción industrial, y luego con el acompañamiento y asesoría para la buena convivencia en condominios y edificios y educación financiera. Desde el año 2012 donde se reforma la Ley de Instituciones Financieras se abrió la posibilidad de que las mutualistas puedan abrir su capital a terceros y permitir que socios puedan invertir en este tipo de instituciones financieras. Otro aspecto destacado es que Mutualista Pichincha ha efectuado la titularización y venta de cartera mediante un fideicomiso obteniendo fondeo en el mercado de valores. Los principales retos y desafíos serían brindar soluciones al cliente en todas sus necesidades durante todo su ciclo de vida, incorporar a los clientes en el diseño de esas soluciones, tanto de productos como de servicios, innovar en soluciones de crédito y ahorro, y también en el ámbito inmobiliario, explorar soluciones alternativas como *Build to Rent*, arrendamiento con opción de compra, *coliving*, hipoteca inversa, bien futuro. Asimismo, promover e implementar productos para segmentos más vulnerables. Ante los altos déficit de vivienda, el rol de las mutuales es fundamental y se requiere el fortalecimiento de este sector a través de normativas que consideren las diferencias con el sector bancario y las cooperativas. Resulta importante también promover más y mejores soluciones de financiamiento para el promotor/constructor que es el motor que mueve la oferta de vivienda en el país, y debe acompañarse de apoyo de gobiernos locales en los plazos y respuestas en el proceso de desarrollo de proyectos habitacionales.

La experiencia en Bolivia, fue presentada por el Sr. Pablo Rodríguez, Gerente General de Entidad Financiera de Vivienda La Promotora EFV, compartiendo el contexto evolución del Sistema Mutual de Ahorro y Préstamo en Bolivia, principales cambios regulatorios, la experiencia de La Promotora y su proceso de transformación y modernización. Al igual que otros países las Mutuales en Bolivia nacen en la década de los 60s, hubo cambios en los sistemas financieros en la década de los 90s y 2000, y el mayor hito se da

en 2013 con la promulgación de la Ley de Servicios Financieros que establece la transformación de las mutuales a Entidades Financieras de Vivienda (EFV), y tras ese proceso muchas se fusionaron o liquidaron, de manera que actualmente quedan tres mutualistas. Los cambios contemplaban un proceso de transformación de asociaciones civiles a sociedad comercial, a través de la cual los ahorristas se vuelven socios del 75% del patrimonio, lo que además implicó cambios en la gestión de gobierno corporativo, se estableció cupos de cartera para viviendas social, mínimo el 50%, así como topes a las tasas de interés de crédito y de ahorro. Con ello las mutuales estaban en desventaja con bancos o cooperativas que además tenían fondos de garantía del Estado para financiamiento de vivienda. Sin embargo, las mutualistas hicieron los esfuerzos para cumplir con la normativa y La Promotora no solo cumplió lo establecido sino que renovó su visión corporativa y estableció nuevos lineamientos estratégicos para afrontar los nuevos desafíos, y en 2021 pone en marcha su nuevo modelo de negocios “Banca Familia” una reingeniería integral de la entidad con el propósito de centrar su estrategia en sus clientes, basado en 6 pilares: la reingeniería de productos, la reingeniería de procesos, la inversión en tecnología, en comunicación y sus canales, una infraestructura creativa e innovadora, y el talento humano. Los resultados en su primer año han sido positivos en cuanto a crecimiento de cartera, captaciones e ingresos, obteniendo diversos galardones en innovación y excelencia y calidad de servicio.

## **Conclusiones**

Las asociaciones mutualistas nacieron con una finalidad muy clara de facilitar el acceso al financiamiento de la vivienda a través del ahorro, y a lo largo de los más de 60 años de existencia han ido evolucionando, han afrontado diversas crisis, las reformas de los sistemas financieros y los cambios regulatorios, en cada uno de sus países, aunque se ha ido reduciendo el número de estas instituciones, muchas se han liquidado o fusionado, las asociaciones mutualistas vigentes han mostrado resiliencia empresarial.

Durante este proceso de resiliencia, las asociaciones mutualistas, entraron en un proceso de transformación y modernización, tanto en su gobierno corporativo, como con desarrollo de nuevos negocios y productos, se han ajustado a las regulaciones y fiscalización y a pesar de las limitaciones que afrontaron, actualmente son instituciones competitivas, solventes e innovadoras, sin descuidar su rol mutualista de promover el acceso al financiamiento de la vivienda a través del ahorro.

Las asociaciones mutualistas han encontrado en la diversificación de negocios conexos al financiamiento de la vivienda una manera de volverse competitivas, impulsar su crecimiento y expansión geográfica en algunos casos.

Asimismo, las mutualistas muestran un compromiso con adoptar criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en su modelo de negocios, asimismo han adoptado la transformación digital como elemento fundamental no solo en los procesos internos de la institución, sino que también hacia el diseño de productos y servicios que atienden necesidades de sus clientes y nuevas generaciones.

Un aspecto a destacar es que las mutuales de vivienda han implementado productos dirigidos exclusivamente para mujeres, y en algunos casos con participación de la mujer en altos puestos de toma de decisiones, lo cual refleja un claro compromiso en reducir las brechas de género en la inclusión financiera.

Por otro lado, El ahorro y fomentar la cultura del ahorro, siguen siendo pilar esencial de las mutuales de vivienda, el ahorro no solo facilita la movilización de recursos para vivienda, representa el compromiso de las familias y capacidad de cumplimiento ante un crédito, siendo además un mecanismo que promueve y fortalece la inclusión financiera.

Los sistemas mutuales vigentes, han encontrado estabilidad jurídica, en sus diferentes contextos de cada país, ha mostrado ser un modelo que prevalece y cumple con su compromiso facilitar el acceso a la vivienda, que siendo mas que una casa habitación, la vivienda va acompañada del desarrollo de su entorno con infraestructura, servicios y desarrollo de ciudades, atendiendo a sectores vulnerables y de bajos recursos, promoviendo la inclusión financiera y de género, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Las mutuales siguen avanzando con la modernización de su gobierno corporativo, responsabilidad social ambiental, innovación financiera en productos y servicios, así como con la transformación digital, su fortalecimiento es imprescindible, y según la realidad de cada país, pueden requerir adecuación de normativas o marcos regulatorios y supervisión acorde al modelo de negocio mutualista, diferenciado de otros actores del sistema financiero. Asimismo esquemas como fondos de garantías nacionales pueden contribuir al crecimiento del sistema mutual y a la expansión del financiamiento de vivienda a las familias y también para brindar sostenibilidad mediante fondeo en el mercado secundario, por otro lado apoyos de la Banca Multilateral mediante asistencia técnica, líneas de financiamiento, fondeo en mercado de capitales y acceso a financiamiento verde, pueden también contribuir al fortalecimiento de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda en la Región.

Ante el actual escenario económico mundial y regional, con incertidumbre financiera y bajos niveles de empleo que acentúan los niveles de pobreza, reduciendo la capacidad de ahorro y acceso al crédito de las familias, las mutuales de vivienda juegan un rol importante para afrontar los crecientes déficits de vivienda, siendo un puente para atender a población de base de la pirámide, y que además dinamiza un sector de gran impacto en el crecimiento económico y generación de empleo, como es el financiamiento y producción de vivienda que va acompañada de infraestructura urbana y servicios, y tiene incidencia directa en la mejora de calidad de vida de las familias.

Econ. Ronald A. Sánchez Castro  
Secretario Técnico de Uniapravi

## **Estado actual y retos de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda Experiencia en Costa Rica**

**Mayela Rojas Solórzano**

Gerente General

Grupo Mutual Alajuela-La Vivienda de Ahorro y Préstamo, Costa Rica

---

### **Acerca de Grupo Mutual**

Grupo Mutual es un conglomerado financiero privado, el cual celebra este año su 50 aniversario brindando soluciones financieras a los costarricenses.

Esta entidad forma parte del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, con un patrimonio 100% nacional, supervisados por Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), Superintendencia General de Seguros (SUGESE) y la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), asimismo cuenta con respaldo y garantía del Estado ya que moviliza recursos del bono familiar de vivienda.

Grupo Mutual es especialista en vivienda, siendo líderes históricos en la tramitación de Bonos para Vivienda Familiar, el cual es un subsidio que puede ser único o puede ser complementado con un crédito.

## **Historia**

Por los años 70 surgen las mutuales de ahorro y préstamo bajo una ley que se llamaba Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Crédito. En 1973, se da la apertura de Mutual Alajuela.

En el año 1986 el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda es creado por la Ley 7052, la cual deroga la anterior y se incorporan las Mutuales como entidades financieras de pleno derecho otorgando todo el régimen para poder hacer intermediación financiera.

En los años 1989, 1990, 2001 y 2006 se da un proceso de absorciones y fusiones. En Costa Rica existían varias entidades mutualistas y cuando empieza la regulación en el año 1995 se comienza a dar un proceso de fusiones por los requerimientos de capital que les demandaba la supervisión, es entonces que Mutual Alajuela se fusiona con otras entidades, aumentando su expansión geográfica.

A partir del año 2006 Mutual Alajuela, inicia como Grupo Mutual Alajuela La Vivienda de Ahorro y Préstamo.

Grupo Mutual desde hace 25 años vio la necesidad de diversificar el negocio y desarrollar una serie de empresas subsidiarias como Mutual Valores que es un puesto de bolsa, Mutual Fondos una sociedad de fondos de inversión, y Mutual Seguros una sociedad corredora de seguros.

Lo anterior es un elemento importante como lecciones aprendidas y que es la “diversificación” no solo de productos y servicios al interno de lo que es Grupo Mutual como tal, sino también por medio de distintas líneas de negocios. Por ejemplo, en lo que respecta a todo lo que es la captación de recursos por medio de bolsas, se tenía un puesto de bolsas que daba servicios y pagábamos comisiones al respecto lo mismo con la sociedad de seguros, las carteras hipotecarias son siempre muy buscadas por los seguros entonces se tenía que pagar por estos conceptos.

Ahí, Grupo Mutual vio la oportunidad de desarrollar estas empresas que dieran el servicio a la entidad y que a la vez dieran servicio al mercado y de esa forma diversificar el negocio y hoy en día se da la supervisión consolidada en la cual Grupo Mutual es la entidad controladora y las empresas subsidiarias consolidan resultados financieros en los estados financieros del Grupo Mutual.

Esto ha llevado a Grupo Mutual a estar dentro de las 10 entidades financieras más grandes por activos del país. En Costa Rica hay el grupo de los bancos estatales que son los más grandes, luego grupos privados muy importantes también, que son normalmente de capital extranjero y Grupo Mutual siendo un grupo financiero con el patrimonio totalmente nacional.

## **Gobierno corporativo**

Respecto al gobierno corporativo Grupo Mutual tiene un gobierno corporativo a nivel de todo el conglomerado financiero, ya que hay un requerimiento de supervisión consolidada.

Grupo Mutual ha adoptado estándares con todas las buenas prácticas en la materia, se respeta el ordenamiento jurídico que rige el Sistema Financiero Nacional, porque además de esa supervisión se tiene la ley orgánica del Banco Central y todas las demás normativas que como fuentes nos rige.

La entidad gestiona la estrategia, los riesgos, la solidez financiera del Conglomerado y la estructura de gobierno corporativo, ya que todos los años se rinde los resultados al órgano máximo que es la Asamblea General de Asociados respecto a la gobernanza y el gobierno corporativo del conglomerado financiero.

Un detalle importante es que desde año 1995 inició la supervisión por parte de las superintendencias y esto llevó a elementos de requerimiento de capital, suficiencia patrimonial y otras consideraciones.

## **Ajuste a la supervisión**

Grupo Mutual cumple con la normativa externa de los entes reguladores en materia de idoneidad (recientemente entró una normativa de idoneidad en la elección de miembros de la Junta Directiva, los requisitos que se cumplen, así como de la alta gerencia), tecnología (se presenta un plan con toda la estrategia tecnológica), de suficiencia patrimonial (donde el mínimo es el 10% y hay varias categorías, y Grupo Mutual está en la categoría superior por encima del 15%), gestión de riesgos, supervisión consolidada, entre otros. En caso de algún cambio normativo, se determinan las brechas normativas para ajustes respectivos.

Grupo Mutual es supervisado por los entes reguladores del sector financiero del país (SUGEF, SUGEVAL y SUGESE) de conformidad con el giro del negocio.

## **¿Qué son las mutuales?**

Las mutuales en Costa Rica son instituciones financieras privadas que se dedican a la captación de recursos por medio del ahorro e inversiones a plazo, a la vista.

Las mutuales cuentan con un ente rector que es el Banco Hipotecario de la Vivienda (Banhvi), y son entes autorizados para la administración de recursos del Banhvi, para la movilización y colocación de los Bonos Familiares para Viviendas, estos son recursos subsidiados y la operación es una operación subsidiada que hacen las mutuales.

Las mutuales están reguladas por las superintendencias (SUGEF, SUGEVAL y SUGESE), se realiza productos como:

- Mi Negocio que van orientados a pymes, pequeñas y medianas empresas.
- Desarrollo de proyectos habitacionales con y sin subsidio.
- Servicios financieros de ahorro y captación, en dólares y colones.
- La operación de Bonos Familiares de Vivienda.

### **Canales de venta**

En lo que respecta a los canales de venta el canal principal de Grupo Mutual hoy día son las sucursales, un 35% de los clientes de Grupo Mutual están digitalizados, en la cual se aspira al 2025 a un porcentaje por lo menos 23 puntos superiores al que hoy en día tiene, por medio del proceso del proyecto de transformación digital.

De manera que hasta que se tenga más usuarios digitalizados siguen siendo las sucursales el canal principal. También se tiene fuerza de ventas externas, aplicaciones móviles como Mutual en Línea, Mutual Móvil y Mutual Sinpe Móvil, que por medio de las cuales atrae a clientes por medio del canal digital; centro de contacto al cliente y la operación de tarjetas de débito y tarjetas de crédito.

La cobertura nacional que tiene el Grupo Mutual es de 45 centros de negocios en todo el país, se puede ver que a lo largo y ancho del país tiene sucursales lo cual hace que los productos y servicios lleguen a la zona de interés, tanto a Guanacaste que es la parte frontera norte con Nicaragua como la parte de Puntarenas y Limón que corresponde a la frontera con Panamá, concentrándose la red de los centros de negocios en la provincia Alajuela que fue donde creció, donde surgió y se fundó originalmente Grupo Mutual con 15 centros de negocios y San José que es la capital con 16 centros de negocios, en total 45 sucursales y agencias.

### **Estrategia Mutual Sostenible**

El Grupo Mutual desarrolla una estrategia de “Triple Utilidad” desde el 2013, a la que hoy llamamos Mutual Sostenible, en esta medimos nuestras brechas aspirando a ser una entidad que genere resultados no solo en la parte financiera que es parte de nuestro modelo de negocios y lo que estamos llamado a ser como entidad financiera que somos, sino también resultados sociales y ambientales que medimos.

En Grupo Mutual estamos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Pacto Global:

- ODS 1: Fin de la Pobreza
- ODS 5: Igualdad de Género
- ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles.
- ODS 17: Alianza para lograr los objetivos

Un aspecto a destacar es que el liderazgo en colocación de bonos, Grupo Mutual lo tiene en el pilar social, porque es una operación que no da resultados financieros, ahí estamos en punto de equilibrio en la operación de bonos y en nuestra operación que genera utilidades, que es la que nos permite mantener esta operación, por eso la ponemos en la parte social por el compromiso que tiene el Grupo Mutual con distribuir los Bonos Familiares de Vivienda a lo largo y ancho del país.

Financiero	Social	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover el crédito, ahorro e inversión.</li><li>• Plan Respiro.</li><li>• Apoyo a la economía del país por medio de programas como Créd. Empresarial y Mutual Amiga (dirigido a mujeres).</li><li>• Créd. Vivienda Sostenible.</li><li>• Gestión con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Igualdad de Oportunidades (con junta directiva paritaria, única entidad financiera del país con dicha condición).</li><li>• Bancarización a la sociedad.</li><li>• Liderazgo en colocación de bonos.</li><li>• Educación Financiera para todo público (charlas anuales a 7 mil a 10 mil personas).</li><li>• Voluntariado social.</li><li>• Apoyo a causas sociales (Teletón, 90 minutos por la vida, donativos, Banco de Alimentos, entre otros)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa país Carbono Neutralidad 2.0.</li><li>• Programa Bandera Azul Ecológica.</li><li>• Construcción Sostenible.</li><li>• Voluntariado Ambiental.</li><li>• Limpieza de ríos, senderos y comunidades.</li><li>• Siembra y donación de árboles</li><li>• Recolección de desechos</li><li>• Gestión Ambiental Interna, medición en agua, electricidad y papel. Se lleva con KPIs que se valoran mensualmente el cumplimiento de metas.</li></ul>

### Bonos formalizados

Uno de los elementos principales de la dimensión social son los Bonos Familiares de Vivienda.

El bono es un subsidio, es dinero dirigido a familias de estratos bajos, por medio del cual pueden comprar, construir su casa, realizar mejoras, ampliaciones y para eso se requiere que haya un núcleo familiar (a excepción de los casos de adultos mayores que si pueden postularse solos), que nunca hayan obtenido el bono anteriormente, que no tengan bienes inmuebles en los cuales puedan construir (a excepción de que sea el bien en el cual van a realizar la construcción y para lo cual van a obtener el bono familiar de vivienda).

Estos se otorgan a familias hasta el sexto estrato, cuyos salarios mínimos es de \$ 3,285 dólares, es la población que menos bono recibe, sin embargo, estamos haciendo un esfuerzo importante, porque a partir del tercer estrato (salarios de \$1,643) se da los programas de vivienda clase media.

<b>Estratos salariales</b>
Primer estrato \$548
Segundo estrato \$1,095
Tercer estrato \$1,643
Cuarto estrato \$2,190
Quinto estrato \$2,738
Sexto estrato \$3,285

El primer estrato es para hogares cuyo ingreso sea de \$548 dólares hacia abajo esos pueden aspirar a un Bono Total y también, ya que hay casos individuales que se trata de personas de muchísima necesidad, existe el Bono Artículo 59: Bono Necesidad Extrema, que es un subsidio que da el Estado para familias que están en asentamientos precarios o en condiciones de emergencia o en condiciones económicas muy endeble.

Grupo Mutual ha movilizadado el 27 % del total de bonos de vivienda formalizados desde el año 1987 eso significa 111,390 familias beneficiadas. Este 27 %, se representa de los 412 mil Bonos Familiares de Vivienda que se han entregado en Costa Rica desde el año 1987 en que empezó a operar la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.

Esto ha sido un elemento importantísimo, la Ley tiene elementos como: la prohibición de que la familia pueda vender o alquilar su casa durante los primeros 10 años después de haberla obtenido y hay una base de datos nacional para efectos de determinar de que una persona no vaya a obtener dos bonos o que se preste algún elemento en el cual no haya transparencia, entonces hay una base de datos nacional en la cual está almacenada toda esta información.

Además está el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) que es el Sistema Nacional en donde están todas las ayudas que ha recibido una familia, por ejemplo si la familia ha obtenido bono, si han obtenido los niños becas para estudiar, si hay algún adulto mayor que ha obtenido una pensión del régimen no contributivo, si la familia ha pasado por un bache económico difícil y el Instituto Mixto de Ayuda Social le ha ayudado durante un periodo de determinado, esta base permite hacer un análisis para ver si una familia merece un bono y de qué monto. En esto a la entidad financiera se le paga un 2% del monto del bono.

Esto también ha propiciado que se dé una alianza público privada muy interesante y que podríamos decir que es la alianza público privada más importante que se ha desarrollado en el país, porque están los desarrolladores que hacen los proyectos, las entidades autorizadas que somos privadas que tramitamos los bonos y los proyectos, el Banco Hipotecario Nacional para Vivienda que es el que aprueba esta operación, con un costo fijo determinado que tiene un máximo del 2% por un Bono de Vivienda formalizado y estudia a la familia y solo se obtiene en caso de que la familia obtenga su vivienda y el caso se formalice.

Grupo Mutual es líder histórico en lo que se trata colocación de Bono Familiar de Vivienda. Hemos participado activamente en este programa de bono otorgando:

- El “primer bono” que históricamente se dio en el país
- El bono N° 100 mil
- El bono N° 400 mil
- El “bono diferido” que fue un programa nuevo, no se daba todos los recursos del bono para la obtención total o parcial de la casa, dependiendo del nivel socioeconómico de la familia, sino que es una ayuda para que la familia pueda completar el pago de la cuota durante un período determinado
- El primer “Bono en segundo piso” donde suele haber dos familias, la primera que habita en el primer piso y la segunda en el segundo piso, la casa típica va a tener 2 habitaciones, 1 servicio sanitario 1 sala comedor cocina y 1 patio trasero de lavado.

### Bonos entregados por estrato social y programas

Por estrato social el año 2022 se dieron 1,817 bonos, un 53% fueron dirigidos a las personas de un primer estrato que es la base de la pirámide, es el porcentaje mayor, el segundo estrato son las personas que ocupan el segundo lugar en otorgamiento un 33% y el tercer estrato un 8% y pueden ver cómo los últimos estratos solo constituyen solo constituyen un 6% , sin embargo queremos aumentar en la vivienda clase media porque en Costa Rica, y no es la excepción en el resto de países de la Región, los sectores de recursos medios son fundamentales para el sostenimiento democrático en nuestros países.

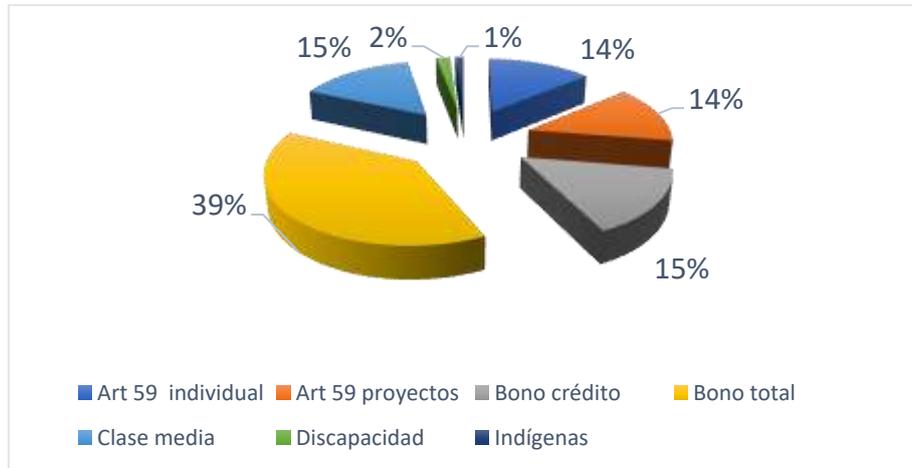
El programa de Vivienda de Clase Media, el bono puede servir de prima y el financiamiento lo otorgan las entidades financieras y esto facilita el acceso, porque la familia usualmente puede pagar la cuota, porque está pagando un alquiler y le puede agregar un poquito más y continuar pagando la cuota, pero le suele dificultar dar ese enganche, para lo cual se puede utilizar los recursos del Bono Familiar de Vivienda.

### BONOS FORMALIZADO POR ESTRATO SALARIAL Del 01/01/2022 al 31/12/2022

Estrato Salarial	Rango salarial del núcleo familiar por estrato	Número de casos	Porcentaje
Primer estrato	₡282 753,00	964	53%
Segundo estrato	₡ 565 506,00	609	34%
Tercer estrato	₡ 848 259,00	149	8%
Cuarto estrato	₡ 1 131 012,00	55	3%
Quinto estrato	₡1 413 765,00	30	2%
Sexto estrato	₡1 696 518,00	10	1%
<b>Total</b>		<b>1 817</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Colocación, Grupo Mutual

Igualmente, el programa más usado con un 39% es el Bono Total Ordinario que equivale hoy unos US\$ 14 mil dólares.



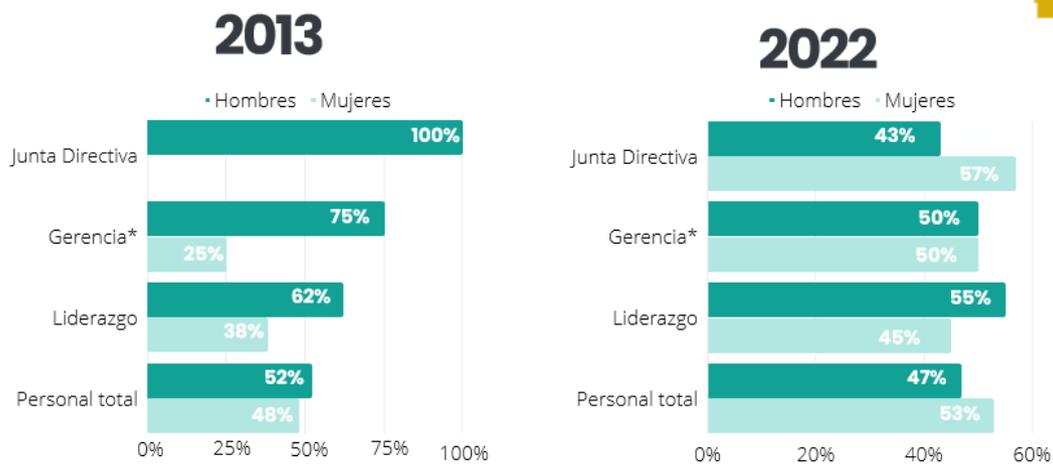
### Programa de Igualdad de Oportunidades de Grupo Mutual

En Grupo Mutual pensamos en las mujeres, sabemos que es un sector socioeconómico en el cual hay una brecha económica grande, como parte del Programa de Igualdad de Oportunidades de la empresa tenemos productos que van dirigidos completamente a las mujeres.

El 55% de los Bonos Familiar para Vivienda ha sido otorgados a mujeres jefas de hogar, a nivel mundial tan solo un 5% de la tierra está a nombre de mujeres, por lo tanto, otorgar tierra a nombre de la mujer, va a la mujer y a sus hijos, razón por la cual se han promovido en el país este tipo de programas y Grupo Mutual ha incidido en esta materia.

Adicionalmente el producto Mutual Amiga, que es un crédito sin fiador, crédito personal, con tasa de interés preferencial y financiamiento de hasta \$6,460. La Superintendencia General de entidades financieras y el Instituto Nacional de la Mujer han realizado dos estudios en el 2020 y 2022 en el cual se revela que la mujer es muy buena pagadora (91% de los créditos de las mujeres están al día), entonces apegados a toda esta data que verificó montos de ahorro, montos de captación, préstamos de toda índole con ese resultado; Grupo Mutual sacó este producto Mutual Amiga como una manera de otorgar financiamiento a mujeres para capital de trabajo de sus empresas, estudios u otros planes personales.

A nivel interno Grupo Mutual también alcance con su Programa de Igualdad Oportunidades para Hombres y Mujeres desde año 2013, esto ha llevado una serie de acciones con las cuales nos hemos comprometido y actualmente hoy tener resultados muy diferenciadores como: una Junta Directiva con 57% de mujeres, una gerencia paritaria, un liderazgo femenino del 45% y el total del personal ya se mantiene 53% femenino.



El tema importante es el hecho que hayan mujeres en las Juntas Directivas y mujeres con mando de decisiones en distintos puestos, esto hace que haya mayor retención del talento, como bien se sabe la población millenials hoy en día esos aspectos son fundamentales, el tema de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, el tema de diversidad, el tema de cómo se manejan la inclusividad de las personas, provocan ambientes de trabajo más inclusivos, se puede retener más talento y por lo tanto se obtienen mejores resultados financieros.

Grupo Mutual ha recibido reconocimiento en diversas categorías de parte del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU):

- En 2017, “Por la Igualdad de Género”
- En 2020, “Corresponsabilidad Social de los cuidados”
- En 2022, “Promoción a las experiencias laborales en salud integral”

Lecciones aprendidas sobre la Igualdad de Oportunidades

- El proceso debe ser liderado por la Junta Directiva y la Gerencia General de la empresa, de esta manera los resultados van a ser más rápidos.
- Mayor retención y atracción del talento.
- Empresas más resilientes.
- Ambientes de trabajo más livianos y felices.
- Contar con una visión estratégica más amplia.
- Mayor rentabilidad, productividad e innovación.
- “Las empresas” se constituyen en un bastión fundamental, ya que pueden dar información y capacitación a las personas trabajadoras para impulsar un cambio que se lleva al hogar.
- Se maximizan los resultados financieros, sociales y ambientales.

## **Bancarización**

Grupo Mutual promueve la bancarización en virtud de que vamos a la base de la pirámide, es muy importante tener bancarizadas a todas las personas que obtienen bono. Es un aspecto importantísimo en virtud de que llegamos por medio del bono a personas de muy bajos ingresos pues ahí hay un aporte significativo de traer a todas estas personas a bancarizarse por medio de su cuenta de ahorros, que obtengan una tarjeta de débito y que puedan hacer sus deducciones de pago de agua, electricidad, teléfono y otros servicios públicos.

Tenemos un programa que se llama Padrinos Financieros en donde ejecutivos expertos en temas financieros capacitan a personas de todos los estratos socioeconómicos, empezando con lo que es enseñarles hacer un presupuesto familiar, por ahí empieza el buen manejo de los recursos. El año pasado capacitamos a 7,127 personas en educación financiera, tanto a niños, adolescentes, familias, adultos mayores y empresas.

## **Transformación digital**

En Grupo Mutual, la ruta hacia la transformación digital inició en el 2019, con la evaluación del estado de la organización y la identificación de brechas para cada uno de los cuatro pilares que contribuyen a la Transformación Digital en el conglomerado, que son las personas, los procesos, la tecnología y el modelo de negocios.

El porcentaje de clientes digitalizados a enero 2022 es de un 36,25%. Trabajamos con equipos ágiles y desarrollo de proyectos con el marco Scrum; las entidades financieras y las empresas en general, pero especialmente las entidades financieras, nos hemos convertido en empresas de desarrollo de software para nuestros procesos críticos de negocio y las hacemos bajo el marco de trabajo Scrum con metodologías ágiles.

## **Estado actual y retos de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda Experiencia en República Dominicana**

**José Luis Ventura Castaños**

Secretario

Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Inc, República Dominicana

### **Evolución del sistema de ahorros y préstamos en la República Dominicana**

El sistema de ahorro y préstamo en República Dominicana tiene más de 60 años de historia aportando a la cultura del ahorro y el acceso al financiamiento de la vivienda de las familias. Se estableció en el año 1962 gracias a la promulgación de la Ley N° 5897 y su reglamento. Precisamente en el inicio de la década de los 60' República Dominicana apenas estaba saliendo de un período de dictadura y estaba en los albores del modelo democrático que hoy en día disfruta el país y en el contexto de aquel momento los servicios financieros bancarios eran sumamente limitados, estamos hablando que para el momento en que se establecen las asociaciones de ahorros y préstamos apenas había algunas entidades bancarias de capital extranjero y una sola entidad de propiedad del estado dominicano. Esto, en consecuencia, para una nación de poco más de 3 millones de habitantes en aquel momento implicaba unos niveles de bancarización ínfimo y servicios solamente dedicados al sector comercial, por lo tanto, las Asociaciones de

Ahorros y Prestamos vinieron a establecer un espacio único para iniciar la democratización de la bancarización en el país con el acceso a servicios de cuentas de ahorros y la posibilidad de acceder bajo condiciones específicas al financiamiento de la vivienda.

Simultáneamente otros sistemas de servicios de intermediación financiera fueron emergiendo en la década de los 60 y los 70, entre ellos los bancos de desarrollo, de capital privado, bancos hipotecarios, también no mutualistas sino de capital accionario y la figura de las financieras que eran entidades de estructura más pequeña que también hacían ejercicios de captación de recursos del público y colocación bajo condiciones específicas.

Es de entender que, con un sistema en ciernes, pues también estaba en desarrollo y en sus inicios las regulaciones y normativas correspondientes. En dicho proceso de desarrollo y madurez, en algunas oportunidades, en espacios en la década de los 90 y a principios de la década del 2000, se presentaron procesos de crisis en algunas entidades del sistema. Vale resaltar que, a pesar de ese contexto, tanto con el apoyo de las autoridades como de todo el sistema financiero, se fue llevando un proceso de fortalecimiento de las normativas que al mismo tiempo permitió tener un sistema cada vez más robusto y resiliente como se puede ver en la actualidad.

Volviendo al contexto de las Asociaciones de Ahorros y Préstamos es bueno recordar que en aquellos primeros años su naturaleza principalmente de enfoque a ofrecer el financiamiento a la vivienda representó su exclusiva actividad desde el punto de vista de generación de carteras, tanto para el largo plazo del adquiriente, como también el apoyo al desarrollador del inventario de propuesta de viviendas, mientras que con el ahorro y captación de recursos del público se fondeaba esta actividad, esto bajo un marco de la ley ya mencionada permitía ciertos beneficios siempre apuntando en el interés del Estado Dominicano, de facilitar que la población tuviera acceso a vivienda digna, particularmente se puede destacar los casos de éxito de las ofertas de vivienda a la clase media, que en el ámbito de la ciudad donde se desarrollaba estas Asociaciones de Ahorros y Préstamos, tuvieron un impacto importante en el crecimiento urbano y en toda la fisonomía urbana de esas poblaciones.

Hay que destacar la década del 2000, específicamente en el año 2002, con la promulgación de la Ley Monetaria y Financiera de dicho año, como el punto en el que cambia completamente todo el contexto regulatorio y normativo del sistema financiero nacional y esto incluyó también a las Asociaciones de Ahorro y Préstamos. Surge la figura de la banca múltiple, alineándose el mercado dominicano con el avance en otros mercados regionales, como entidades accionarias que ya tenían la facilidad de acceder y ofrecer productos y servicios de diferentes tipos de carteras, incluida también la hipotecaria, y de igual manera también estableció normativas y regulaciones derivadas de dicha ley que pusieron en igualdad de condiciones y obligaciones al sector de ahorros y préstamos con el resto de las Entidades de Intermediación Financiera, más no en lo referente a la disponibilidad de productos, que si bien se amplió el portafolio disponible para las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, estas no quedaron en igualdad de condiciones con el resto del sistema, específicamente respecto a la banca múltiple.

La buena noticia del contexto mencionado, hay que resaltar que el marco regulatorio de fiscalización se fortaleció y sobre todo empezó a tomar de manera muy decidida alineamientos con los principios de Basilea, lo cual ha sido una norma hasta el día de hoy.

Es bueno también destacar en este contexto que tanto las autoridades supervisoras como las regulatorias del sistema abrieron canales efectivos de coordinación, comunicación y consulta con los actores del sistema de todas las categorías, a fin de permitir que se pudieran implementar todos estos contextos y regulaciones, que al final del día accionaron en favor de dinamizar y al mismo tiempo fortalecer y robustecer el sistema financiero dominicano.

De igual manera se resalta que el sistema de ahorro y préstamo, desde el momento que le correspondió, ha estado siempre alineado y comprometido con las normativas hacia la prevención y lavado de activos y particularmente muy centrado en el fiel cumplimiento en materia de transparencia y los derechos de los usuarios del sistema. Asimismo, como sistema aperturó el acceso a la bancarización, la educación y el fomento del ahorro como fundamento del crecimiento y desarrollo, a una parte importante de la sociedad dominicana, pues estábamos llamados a eso y así ha sido la respuesta y con el compromiso a cumplir las obligaciones y a garantizar el derecho de los usuarios del sistema.

En cuanto al tema de género las estadísticas recientes de los últimos 10 años señalan que el sistema aperturó 739 mil cuentas de ahorros personales y un dato a destacar es que estas cuentas más del 60% pertenecen a mujeres; y esto habla mucho que quizás es un tema común en la región del compromiso de la mujer con el ahorro y en consecuencia también con el cumplimiento de sus obligaciones como prestataria, es un tema con el cual particularmente el sistema de ahorro y préstamo ha demostrado un apoyo y un compromiso.

Se destaca por igual en el tema el aspecto de la colocación de carteras, en los últimos 10 años de los 262 mil préstamos que se colocaron, se destaca que 4 de cada 10 fueron destinados a mujeres. Esto es una cifra importante y significativa que nos habla tanto del compromiso del sector, pero también podemos destacar que habla de la oportunidad de seguir apoyando e impulsando en el caso del mercado a la mujer dominicana tanto en la adquisición de la vivienda como en otro tipo de financiamientos, créditos para pymes.

En síntesis, sobre el origen y evolución del sistema de ahorro y préstamos tenemos que destacar que la participación de mercado, a pesar que ha estado creciendo nominalmente, actualmente se encuentra por debajo del 10% de los activos de todo el sistema financiero, esto es resultado del incremento de participación natural que han tenido los actores de las otras categorías del sistema financiero como la banca múltiple, y los bancos de ahorros y crédito.

Aun así, es bueno destacar que, como sistema, las Asociaciones de Ahorros y Préstamos presentan niveles de solvencia muy superiores a los límites requeridos por las autoridades, tal es así que, al cierre de noviembre del año 2022, el índice de solvencia se encuentra en el orden del 26% lo cual es muy significativo. Asimismo, las Asociaciones de Ahorros y Préstamos han hecho los esfuerzos correspondientes para fortalecer su

estructura de gobiernos corporativo y el debido cumplimiento a las regulaciones y compromisos con las normativas de prevención del lavado.

Dada la naturaleza muy vinculada a las comunidades, que en sus orígenes han tenido las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, en donde los líderes fundadores de las instituciones son precisamente personas destacadas de nuestras comunidades, en las 6 décadas del Sistema de Ahorros y Préstamos se ha visto un proceso de sucesión de liderazgo bastante estable que ha garantizado la buena gobernanza que debe regir en instituciones de naturaleza mutualista, asimismo se destaca el esfuerzo que ha hecho todo el sector para garantizar la idoneidad de sus equipos ejecutivos y de su alta gerencia.

### **Situación actual**

Al inicio de la pandemia del 2020, las Asociaciones de Ahorros y Préstamos de República Dominicana al igual que todo el sistema de intermediación financiera y siguiendo las políticas precisas y correctas de las autoridades, garantizaron sus operaciones sin interrupción desde el día cero de la declaración de pandemia a nivel mundial, facilitando la canalización de recursos a las personas, hogares y los sectores productivos sobre todo en el contexto de paralización que por varios meses nos afectó, todo esto manteniendo nuestro cumplimiento con los marcos regulatorios y de fiscalización.

Posteriormente en la medida en que este proceso dentro de la pandemia fue evolucionando, se vio que, al igual que otros sistemas monetarios en la región y en el mundo, se requería una política monetaria expansiva y las autoridades en el caso del Banco Central y la Junta Monetaria apoyaron esa dinámica provocando en consecuencia una reducción importante de las tasas de interés con el fin de apoyar el arranque, y la dinámica de evolución de la economía dominicana.

Esto fue de la mano con la necesidad de que las entidades del sistema financiero incluída las Asociaciones de Ahorros y Préstamos aceleraran sus procesos de digitalización, la digitalización dio un salto cuántico durante los años 20 y 21 que impactó de manera muy importante en los procesos internos.

El evento posterior a la pandemia que como factor externo ha significado el conflicto entre Ucrania y Rusia desde principios del año pasado, presentó otra situación particular y fue un aumento significativo de la inflación, impulsado por la escasez relativa de *commodities*, de los productos básicos y de valor agregado por igual. Esta dinámica inflacionaria conllevó posteriormente a un incremento de las tasas de interés que a su vez representó retos importantes para todas las entidades financieras en cuanto al manejo de sus operaciones, tanto de captaciones como de colocación de recursos.

### **Aportes y retos en el sector vivienda**

En cuanto al tema particular de la vivienda, que es uno de los objetivos fundamentales de las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, se observa que, de la mano de las autoridades, el sistema ha sido un socio clave para la realización de iniciativas como el

Bono Habitacional en apoyo a la vivienda económica y proyectos puntuales que están en desarrollo actualmente como el Plan Nacional de Vivienda Familia Feliz. De igual manera se puede destacar la especialización de recurso del encaje legal para vivienda de bajo costo iniciativa en estos momentos está en implementación de parte de las autoridades a través del sistema financiero nacional, incluido evidentemente las Asociaciones de Ahorros y Préstamos. Todo esto a fin de reducir el déficit de viviendas en República Dominicana que es un tema social de alta importancia en el país.

De manera referencial, en el año 2018, las estadísticas que nos presenta la Encuesta de Hogar señalan de que República Dominicana tenía un déficit habitacional en el orden de 1.4 millones de unidades, esta cifra combina tanto las viviendas necesitadas, entiéndase las que debemos construir, sumadas con aquellas que necesitan una reparación o un acondicionamiento para considerarse una vivienda digna.

Déficit habitacional total según zona de residencia, 2018

ZONA RESIDENCIAL	VIVIENDAS DÉFICIT HABITACIONAL	PORCENTAJE DEL DÉFICIT HABITACIONAL TOTAL
Urbana	1,075,637	73.4%
Rural	389,358	26.6%
Total	1,464,995	100%

Fuente: Estadísticas de Déficit Habitacional, ENHOGAR, 2018.

Actualmente la República Dominicana tiene una población que ronda los 11 millones de habitantes así que hablar de un déficit del orden del millón y medio de unidades es todavía una cifra importante y un tema al cual como Sociedad y Estado debe ponerse atención.

### Retos para fortalecer sistema de ahorro y préstamo

Es un reto importante lograr la integración, alianza, tanto del sector público como del sector privado incluyendo los desarrolladores, promotores, las entidades de financiamiento y las entidades del estado vinculadas con la vivienda y la construcción, a fin de garantizar el acceso a la vivienda para la población, sobre todo a la población de escasos recursos.

El sistema de ahorro y préstamo nace como una respuesta a la necesidad de financiamiento de vivienda y como una vía para acceder al servicio de ahorro por parte de la sociedad pero que ha ido evolucionando y a partir del año 2002 ha ampliado su cartera de productos y servicios y es un actor importante dentro el mercado financiero, que se enfrenta a retos muy puntuales.

La banca múltiple asumió el liderazgo en el financiamiento de viviendas. La participación del sistema de ahorro y préstamo dentro del segmento puntual de financiamiento a la vivienda de forma relativa se ha ido reduciendo en la medida que la competencia de otros sectores se ha ido incrementando es algo a lo cual se debe poner atención y las entidades del sistema que actualmente son 10 están todas enfocadas en

seguir haciendo su función relevante y seguir aportando valor a la Sociedad como entidades de financiamiento en el sector de vivienda

Aspectos a los cuales se debe poner atención es continuar con los esfuerzos de adecuación digital, la digitalización de los procesos, la transformación digital como también se denomina, a los fines de no solo hacer más eficiente los procesos sino también de cara a la oferta del productos y servicios, ampliar las características, la funcionalidad de las mismas hacerlo cada vez más atractivo en particular a los segmentos más jóvenes, de la población dominicana, que al igual que gran parte de toda la región de Latinoamérica, es una población relativamente joven compuesta mayormente por personas de menos de 40 años las cuales valoran los servicio digitales, eficientes, funcionalidad, facilidad y el sistema de ahorros y préstamos está abocado a darles una respuesta en ese sentido.

Asimismo, de la mano con el fortalecimiento de los productos y servicios, buscar propuestas diferenciadoras dada las características como entidades mutualistas.

Es importante seguir el fortalecimiento del Gobierno Corporativo presentando las mejores prácticas en ese sentido no solamente a favor de los usuarios del sistema sino como alineamiento estratégico con el enfoque de nuestras autoridades.

El entorno internacional continuará presentada incertidumbre que impactarán evidentemente en nuestra economía local y en consecuencia es necesario que el sistema de ahorro y préstamo esté preparado para adaptarse y responder a esos desafíos con efectividad.

Es relevante cuidar, como ha sido la prioridad de las AyP, al pequeño ahorrante, cuidar que la oferta de servicios siga siendo adecuada y pertinente para ese amplio segmento de la población de menores recursos, siendo esto parte de la vocación como instituciones mutualistas y que, por ende, no sea parte de una exclusión social en este sentido, sino que sea parte de solución que permita mayor inclusión y bancarización a favor de amplios segmentos de la población.

Evidentemente si se está apostando y se continúa invirtiendo en todo el tema de transformación digital, de igual manera las AyP están requeridas y enfocadas a incrementar nuestras inversiones y esfuerzos para enfrentar los riesgos de ciber seguridad.

De igual manera, manejar el contexto particular actual en el cual todavía el Sistema enfrentan limitación en cuanto al catálogo de productos que puede ofrecer al mercado.

## Estado actual y retos de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda Experiencia en Ecuador

**Ximena Aguirre Guzmán**

Gerente de Negocios Financieros

Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda "Pichincha, Ecuador

---

### Acerca de Mutualista Pichincha

Mutualista Pichincha tiene 61 años de vida, en los cuales ha entregado más de 12,400 casas o viviendas que, más allá de cuatro paredes, son hogares donde se pueden desarrollar las familias bajo la seguridad de tener un techo propio, algo tan importante para todo ser humano. Independientemente a la generación a la que pertenezcamos, mucho se dice que a los *millennials* y para abajo no les interesa la vivienda. Nos estamos dando cuenta que no es así, si bien hay diferentes formas de acceder a esa vivienda, la necesidad de tener un lugar seguro donde descansar, compartir con la familia y desarrollarse es absolutamente importante y vigente.

El propósito de Mutualista Pichincha, generar viviendas y hábitat adecuado, así como bienestar familiar para todos, se cumple a través de nuestra misión que es la de proveer con excelencia servicios financieros inmobiliarios y soluciones habitacionales siempre bajo un marco de responsabilidad social.

Lo hacemos a través de los cuatro pilares de negocio que son:

- i. **El negocio financiero**, viene a ser el equivalente a cualquier otra institución financiera ya sea una cooperativa o un banco donde se ofrece todo tipo de créditos y productos para generar ahorro.
- ii. **El negocio inmobiliario**, es la normativa que diferencia a una mutualista de una cooperativa y de un banco, que permite desarrollar el negocio inmobiliario, es decir inversiones en proyectos inmobiliarios, así como su promoción y venta. En este pilar de negocio ofrecemos distintas soluciones como son la comercialización de inmuebles, tanto de nuestros proyectos como de otros constructores y promotores inmobiliarios, así como el desarrollo de proyectos. Nosotros nos hemos enfocado en estos últimos años en lo que es la vivienda de interés social (VIS) y la vivienda de interés público (VIP) que es aquella vivienda catalogada en este momento con un precio de hasta US\$102,000 y que está dirigida a familias que no tienen un ingreso familiar que supere US\$2,700 es decir con menores ingresos dentro de los distintos estratos que tenemos en la sociedad.
- iii. **La producción industrial de vivienda**, que se desarrolla a través de nuestra compañía subsidiaria Panecons, que ofrece dos sistemas constructivos de fácil y rápida ejecución. En esta rapidez justamente se generan muchas economías que nos permiten ofrecer tanto directamente a los clientes de la mutualista, así como del sistema cuando se venden a terceros, casas que se construyen en 90 y hasta 120 días dependiendo del tamaño de la casa. Estos sistemas son sismo-resistentes, termo-acústicos y son tan flexibles que nos ofrecen gran cantidad de modelos de vivienda que nos permite poner al mercado en poco tiempo de acuerdo con la necesidad cambiante del cliente.
- iv. **Acompañamiento social**, es bastante más amplio, pero en el ámbito de la vivienda se refiere a que nuestra responsabilidad como institución financiera no termina con el otorgamiento de un crédito para la vivienda o la entrega de la casa que le hayamos vendido al cliente, sino que este acompañamiento tiene que ver con la buena convivencia que hay en los condominios, en los edificios o en el conjunto habitacional, con la finalidad de que este patrimonio de las familias solo incremente su valor y no se vea reducido cuando hay una mala convivencia o un mal mantenimiento de los inmuebles. Este pilar lo llevamos a cabo a través de la Fundación Bienestar que tiene entre su portafolio de servicios la asesoría para elaborar reglamentos de propiedad horizontal, un consultorio legal para resolver conflictos entre vecinos y todo tipo de cursos para los administradores de condominios. Además, la Fundación dirige la educación financiera que es también un pilar fundamental para la buena salud de la financiera de la sociedad.

## **Modelo de negocio**

Como entidades mutualistas especializadas en la vivienda tenemos una ventaja gigante y es que en el momento que otorgamos un crédito al cliente, lo vamos a tener por un largo plazo, son créditos que en el Ecuador se ofrecen hasta 25 años de plazo. Ya sabemos lo que significan 20 años y todo lo que cambia en la vida de una familia durante un periodo de tiempo tan largo. Nuestro modelo de negocio es precisamente atender a ese cliente que viene por el interés de financiar su vivienda, de ahorrar para su vivienda y después financiarla, el darle una serie de soluciones pensadas en sus necesidades que van cambiando durante todo este ciclo de vida que permanece con nosotros cuando está pagando su crédito de vivienda. Es así que ofrecemos el crédito para la compra de auto, créditos productivos y microcréditos para apoyar el capital de trabajo y desarrollo de los negocios propiedad de nuestros clientes.

En el crédito inmobiliario, financiamos la compra de vivienda nueva, de vivienda usada, la construcción sobre terreno propio, la ampliación, reparación o terminación de viviendas. El crédito 5-25-5, que es un crédito que se otorga en condiciones preferenciales y con el cual estamos absolutamente comprometidos, es una solución de financiamiento que tiene como características el 5.0% de entrada, plazo de hasta 25 años para pagarlo y una tasa de interés de hasta el 5.0%, en realidad un poquito menos, que es casi la mitad de la tasa máxima fijada para otros segmentos de vivienda. Estas condiciones preferenciales de este crédito son posibles gracias a un programa del gobierno nacional que maneja a través del ente rector de vivienda, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda que entrega en condiciones preferenciales un anticipo a las instituciones financieras que estamos participando en el programa, para fondear el 40.0% de la colocación. El 60.0% es fondado por la institución financiera, y la rentabilidad adecuada se obtiene a través de un proceso de titularización a la cual nos referiremos más adelante.

Entre otros productos que entregamos a nuestros clientes para la inversión están los certificados de aportación de capital que es la oportunidad de ser socio o “accionistas” de Mutualista Pichincha, tenemos cuentas de ahorro para distintos segmentos, por ejemplo, para los niños y jóvenes, un segmento en el cual creemos enormemente pues son la semilla de nuestros clientes futuros de crédito y de otro tipo de productos más adelante. En el ámbito de género, hemos creado la cuenta de ahorros para mujeres “Emprende Segura” que apoya a las mujeres que tienen negocios propios, no solamente como una cuenta de ahorros sino también como créditos al final del periodo de ahorro que hayan tenido para su negocio y apalancados en ciertos productos de seguros y de asistencias enfocados en la mujer. Tenemos distintos planes de ahorro también, el plan de ahorro es básico para la vivienda, el gran problema de la población es ¿cómo ahorrar para el pago de la entrada de una vivienda? Tenemos nuestra cuenta de ahorros constructiva, tarjetas de crédito y otros tipos de créditos de consumo, es decir que tenemos todo el abanico de productos que puede ofrecer una institución financiera sumados al portafolio de productos de una institución inmobiliaria. El cliente puede adquirir su casa ya sea una casa promovida por Mutualista Pichincha o por otros constructores con los cuales tenemos y mantenemos convenios.



### Modelo de financiamiento

En cuanto al modelo de financiamiento que creo que es el gran reto de las entidades de nuestro tipo, si estamos concentrando nuestro portafolio de crédito en carteras de larguísimo plazo como es la que financia la compra de vivienda, es cómo financio sin tener esa brecha tan grande de plazo entre la captación y la colocación. Una parte importante de este financiamiento proviene de los depósitos del público, en cuentas de ahorros a la vista, así como certificados de depósito a plazo que tienen un valor superior de pago para el cliente.

Tenemos el pilar de la construcción de la vivienda a través de los sistemas constructivos, que se llaman “Casa Lista” y “Hormi2”, tenemos el servicio de viviendas propias y el corretaje para terceros, participa la Fundación Bienestar con el acompañamiento social, y generamos los créditos para la compra de vivienda estos créditos.

También tenemos otros créditos con mucha importancia para la construcción que se entregan a los constructores con la finalidad de generar e incentivar la oferta de vivienda.

La titularización y venta de cartera ha sido un pilar de Mutualista Pichincha para poder generar fondeo para toda su operación, especialmente la de vivienda que es de largo plazo. Al titularizar la cartera, se convierte en un instrumento del mercado de valores que puede ser vendido con relativa facilidad pues garantiza al inversor un rendimiento y respaldo de una institución financiera. Mutualista Pichincha lleva hasta la fecha efectuados 16 procesos de titularización de cartera, quince de ellos de cartera hipotecaria de vivienda, uno de cartera automotriz. En los quince fideicomisos de titularización de vivienda, cinco corresponden a cartera de vivienda de interés social y público que son los procesos de los últimos años con este producto que tiene el 5.0% de entrada, 25 años plazo y 5.0% tasa de interés. Este mecanismo de financiamiento ha sido vital para

generar una mayor rotación de inventario y así poder entregar más créditos a más familias ecuatorianas.

## Modelo de FINANCIAMIENTO



Otro hito importante en las mutualistas se dio recién en el año 2012 donde se reforma la Ley de Instituciones Financieras y en la parte relacionada a las mutualistas se abrió la posibilidad de que puedan abrir su capital a terceros y permitir que socios puedan invertir en este tipo de instituciones financieras. Antes de esto el capital de las mutualistas únicamente se alimentaba por el resultado anual que generaba la institución, es decir la utilidad no se repartía a ningún socio, sino que servía para seguir capitalizando el patrimonio. Este crecimiento, era bastante limitado y con esta Ley pues se abrió la posibilidad de tener socios que aporten capital. Al cierre del 2022, contamos con 12,500 socios que representan un capital de US\$7'914,00 que se ha sumado al patrimonio histórico.

La nueva normativa otorga a las mutualistas características especiales:

- Sociedad financiera de personas en la que cualquier ciudadano puede convertirse en socio adquiriendo Certificados de Aportación (CDA), obteniendo con ello derechos políticos, independientemente del número de certificados que adquiera.
- El capital social de la mutualista será variable e ilimitado.
- Mutualista Pichincha se convirtió en la primera entidad en su tipo en ofrecer a sus clientes y cuenta ahorristas la posibilidad de ser socios.
- Al 31 de diciembre 2022, contamos con 12.511 socios, que representan un capital de USD 7'914,000.00, ninguno supera el 6% del capital.

## Principales logros

- Hasta el momento, más de 55,000 créditos de vivienda entregados.
- Más de 1 millón de metros cuadrados que se han construido en viviendas y lotes urbanizados.
- Fuimos la primera institución en titularizar cartera de vivienda y creemos que somos, con estos US\$600 millones, la más importante.
- La segunda más importante en créditos VIS y VIP a pesar de que en el tamaño de activos somos la institución número 14 sin embargo somos el segundo originador de este tipo de créditos.
- Y en estos 61 años de vida hemos desembolsado más de US\$1,100 millones en créditos para este segmento.

## Desafíos del presente y el futuro

La primera cuestión es ¿cómo ser una institución financiera integral para el cliente?

No nos podemos circunscribir únicamente a la vivienda, necesitamos ser una financiera integral que le solucione al cliente todas sus necesidades durante todo su ciclo de vida. Estamos fuertemente enfocados en la digitalización de todos los servicios, en el camino de entender mejor a nuestro cliente, de construir esas soluciones en el ámbito financiero e inmobiliario.

Basados en esas necesidades que tiene el cliente hemos sacado algunos productos al mercado después de hacer procesos de co-creación con los clientes tanto en productos como de servicios que le permitan transaccionar con esa cuenta de ahorros no solamente para el pago de crédito sino también para el pago de sus servicios básicos, para que pueda recibir su sueldo, para que pueda tener luego un crédito de consumo que le permita adecuar los acabados de su casa, cambiar de cortinas, que le permita comprar materiales de construcción y otros sueños que tiene el cliente, no solamente con la vivienda sino alrededor del bienestar familiar que hay que generar.

En este reto gigante está el desafío de conocer al cliente y las generaciones que tenemos, hay que saber cuál es la generación que produce ingresos tomando créditos, la que tiene ahorros, etc. En el siguiente gráfico se observa que a partir del año 2029 se va a producir el cambio en el cual la generación X va a dejar de ser la que produce más ingresos a las instituciones financieras y los *millennials* van a ser quienes van a estar en su etapa más productiva por lo tanto siempre tenemos que preguntarnos qué estamos ofreciendo a estas nuevas generaciones más jóvenes, que son las que van a dar la sostenibilidad a nuestras instituciones.



En el ámbito de la innovación, el tema es: innovar o morir. Y si bien nosotros seguimos en esta especialización de vivienda el punto es que tenemos que pensar en nuevas soluciones más allá del crédito y del ahorro, en el ámbito inmobiliario también, cuáles son las nuevas tendencias en construcción de vivienda ya no es un típico departamento, la típica casa de dos o tres dormitorios, hay nuevas opciones en las cuales como responsables de estas políticas rectoras de vivienda tanto en el sector público como en el sector privado tenemos que pensarlas

Algunos ejemplos innovadores son:

- El *Build to Rent*, que son promotores que construyen edificios en los cuales ofrecen viviendas de pequeño tamaño para la renta normalmente de estudiantes y personas más jóvenes que no están en la posibilidad todavía de adquirir una vivienda, pero necesitan una solución cercana a su lugar de estudios o su lugar de trabajo.
- El *leasing* inmobiliario, opción que por la incorporación de cierta normativa se extinguió, pero es un producto que es absolutamente necesario que exista porque su planteamiento legal podría llegar a personas con un mayor riesgo crediticio porque genera una mejor y más rápida posibilidad de ejecutar una garantía en caso de no pago.
- El *coliving* se refiere a soluciones en las cuales se comparten ciertos espacios comunales dentro de una vivienda o un conjunto de viviendas.
- La hipoteca inversa, que sería una solución de jubilación al generar una renta para las personas mayores a través de su inversión inmobiliaria.
- Bien futuro, o construyamos juntos, que es una solución que existe en el Perú que ha revolucionado desde hace muchos años el mercado de construcción, en el Ecuador no lo tenemos todavía, pero que permitiría ofrecer a todos los constructores una alternativa muy atractiva de financiamiento para la construcción de los proyectos inmobiliarios.

Otro reto que tenemos es el financiamiento para los segmentos más vulnerables, al igual que en todos los países es muy fácil dar un crédito a una persona de alto ingreso económico que tiene relación de dependencia ahí no hay esfuerzo de evaluación. El gran reto es la base de la pirámide, normalmente excluida de los servicios financieros donde no existe un sistema de calificación de crédito específico para ese tipo de personas. Nosotros hemos estado haciendo valoración de microcrédito para personas que tienen ese tipo de negocios y que quieren comprar su vivienda, por supuesto, esa valoración y administración es sumamente costosa, por lo que necesita condiciones preferenciales y tasas de interés diferenciadas porque es un segmento mucho más caro de mantener, administrar y calificar.

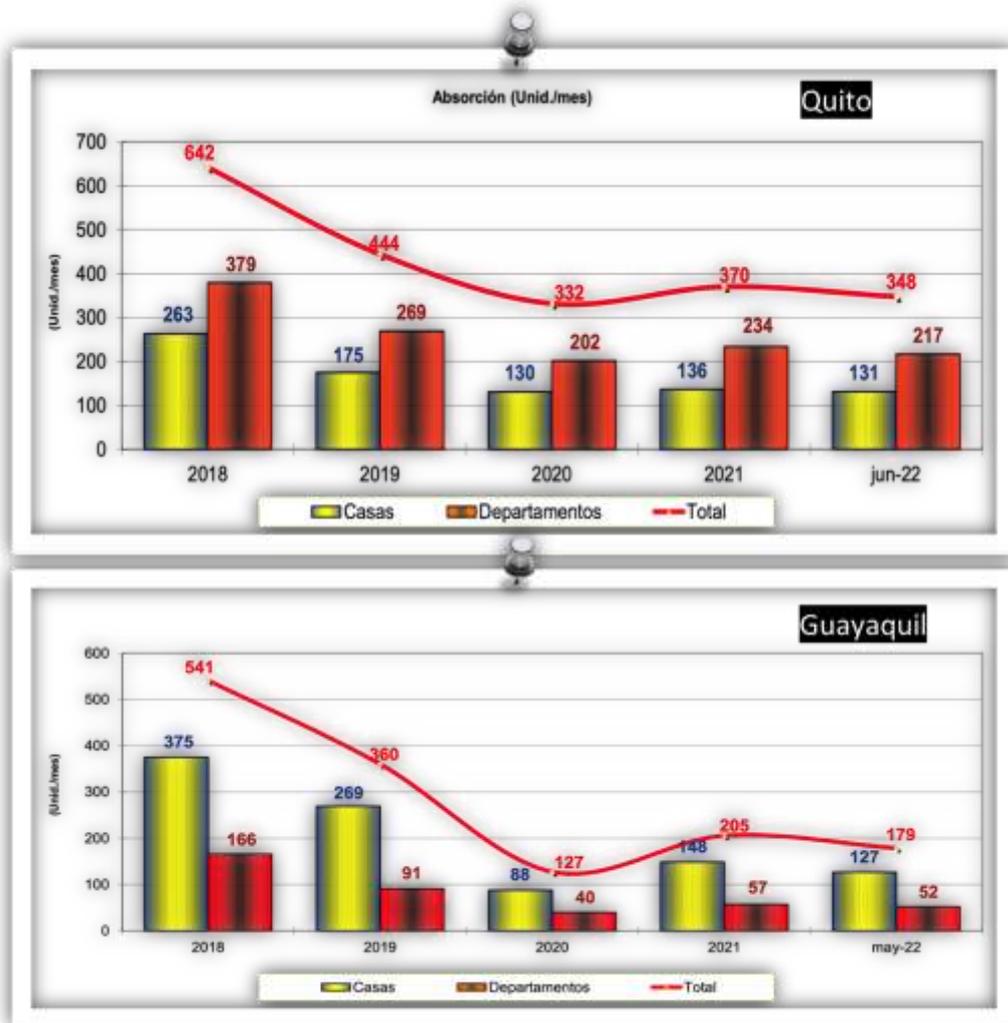
El déficit habitacional en Ecuador es de 2,7 millones, donde el déficit cualitativo es de alrededor de 2 millones de viviendas que no tienen las características para llamarlas dignas, ya sea porque están ubicadas en zonas de riesgo, no tienen documentación legal que acredite la propiedad de las personas o que no cuentan con servicios. Y el déficit cuantitativo que son familias que no tienen vivienda, viven en casas de sus familiares, son personas que están hacinadas o sencillamente nuevas familias que se van incorporando a la sociedad y que no tienen vivienda, asciende a más de 660 mil soluciones.



Una cifra alarmante de este déficit, es que cada año se incorporan a la sociedad 87 mil nuevos hogares. En los siguientes gráficos se observa la absorción de la oferta formal de vivienda nueva, evidencia la brecha importante que existe entre el déficit habitacional y lo que como sector privado estamos ofreciendo al mercado.

Se observa que en el 2018 se vendió el más alto número de viviendas nuevas que se ofrecieron en el mercado entre Quito y Guayaquil, que son las ciudades más grandes del Ecuador, apenas llegan a 1,200 viviendas versus el alto déficit que tenemos, es decir que

el desafío que tenemos en el presente y el futuro es todavía gigante para las entidades que estamos especializadas en el tema de la vivienda.



Fuente : Ernesto Gamboa y Asociados  
[www.gamboasociados.com](http://www.gamboasociados.com)

Para concluir, el gran cuestionamiento es para nuestras entidades ¿Mantener la especialización en la VIVIENDA?

En el Ecuador tanto el mercado de cooperativas como el de bancos tienen un portafolio de crédito con una composición de portafolio bastante diferente al de las mutualistas, así que las cooperativas tienen mucho microcrédito, mucho crédito de consumo y por eso están en la posibilidad de pagar a sus depositantes altas tasas de interés que van acorde al costo de este tipo de crédito. En cambio, la banca atiende al segmento corporativo que tiene una baja tasa de interés de crédito, también con muy bajo riesgo de no pago, pero también tiene la captación a través de cuentas corrientes y de estas mismas empresas corporativas a muy bajo costo. Nuestro reto como mutualistas es bastante difícil e importante porque si queremos mantenernos en esta especialización de vivienda, nuestro costo de fondeo proveniente de los depositantes es bastante alto.

Entonces cuál es la primera conclusión que tenemos, es que el déficit habitacional crece año tras año, hay nuevos hogares, más de 85 mil se incorporan a la sociedad y están requiriendo una solución de vivienda, es decir que hay mercado, existe demanda para ser atendida con lo cual podemos concluir que se justifica nuestra existencia. Para estar ahí, se necesita en el Ecuador el fortalecimiento de este sector mutual a través de normativas que consideren las diferencias entre el sector financiero privado que son los bancos y, las cooperativas de ahorro y crédito. Nuestro balance es diferente, tiene esta inversión inmobiliaria que tiene una dinámica de rotación muy diferente a lo que es un crédito y necesitamos también este tipo de líneas de fondeo diferenciadas de bajo costo para a su vez poder ofrecer crédito de menor costo a las familias que no tienen vivienda y que tienen menos ingresos. Definitivamente se requieren tasas de interés diferenciadas para vivienda y según el tipo y nivel de ingresos del cliente. En el Ecuador tenemos un sistema de tasas de interés que tiene techo, pero este debería estar regulado según las condiciones del mercado y riesgo.

Luego también, los gobiernos autónomos descentralizados, municipios que son regidos por las alcaldías en el Ecuador, deben apoyar con normativa que permita gestionar la vivienda de interés social de manera más ágil y a costos adecuados. Es una queja permanente de los constructores, el tiempo que toma desarrollar un proyecto aquí en el Ecuador, se necesita que las autoridades mejoren los tiempos de respuesta que permitan entregar proyectos más rápido a la gente. Y finalmente, también bajo nuestra responsabilidad está el de plantear más y mejores soluciones de financiamiento para el promotor/constructor que es el motor que mueve la oferta de vivienda en el país. Puede y está muy bien que existan muchos programas que apoyan al comprador, pero sin oferta no vamos a poder disminuir este déficit habitacional que tenemos en el país.

## **Estado actual y retos de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda Experiencia en Bolivia**

**Raul Pablo Rodriguez Salazar**

Gerente General

La Promotora Entidad Financiera de Vivienda (EFV), Bolivia

---

### **Evolución del Sistema Mutual de Ahorro y Préstamo en Bolivia**

En 1964 se empiezan a crear las Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda como asociaciones civiles, de derecho privado, de interés social y sin fines de lucro.

Estas entidades que estaban regidas a través de código civil y no del código de comercio, fueron creadas dentro del concepto del mutualismo, aún mantienen esa cultura que fue concebida justamente para atender las necesidades evidentes de la población de tener acceso al financiamiento para compra o construcción de vivienda, ya que este sector fue bastante desatendido por los bancos.

Las primeras décadas se constituyeron hasta 12 mutuales, se tuvo mínimamente una de ellas en cada departamento del país y fueron referentes al momento de hablar de ahorro y financiamiento para la vivienda.

El año 1993 se promulga la Ley de bancos, la Ley 1488, en la que se definen dos tipos de entidades financieras, los bancos y los que no eran bancos, las entidades no bancarias, que aglutinaban fondos financieros, cooperativas y Mutuales de Ahorros y Préstamos para la Vivienda. En ese momento las mutuales no se encontraban reguladas por lo que era la Superintendencia de Bancos, esta Ley restringe lo que hasta ese momento era especialidad de las mutuales, la construcción de proyectos habitacionales y su financiamiento.

Hoy, y después de la Ley, solamente nos dedicamos a la intermediación financiera obviamente con énfasis y la especialidad de lo que es la vivienda. Posterior a la Ley 1488 y hasta el año 2008, se tuvo el cierre, por diversos motivos, de cuatro mutuales en el país: Mutual Guapay, que en ese momento era la tercera mutual en términos de tamaño, Mutual La Frontera, Mutual del Pueblo y Mutual Tarija.

El hito de mayor importancia, por su impacto en el sistema mutual de ahorro y préstamo, se da en el 2013 con la promulgación de la Ley 393 de Servicios Financieros que reemplaza, después de 20 años, la Ley 1488.

La Ley 393 de Servicios Financieros establece la transformación de las entidades financieras. Los bancos cambian su razón social a Bancos Múltiples, los fondos financieros tienen la oportunidad de transformarse en bancos múltiples o bancos PYME, las Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda tienen la obligación de transformarse en Entidades Financieras de Vivienda (EFV); las cooperativas se mantienen y entran a la regulación de esta Ley el grupo o el sistema de Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD). En el caso de las mutuales, el plazo del proceso de transformación se venció en noviembre del 2015, cumpliendo este proceso las ocho mutuales que se encontraban vigentes.

Desde el mes de mayo de 2016, La Paz Entidad Financiera de Vivienda, que era la segunda ex mutual más grande del sistema fue intervenida y fue liquidada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. La cartera de créditos de captaciones de esta ex mutual fue absorbida por el Banco Mercantil Santa Cruz, en ese momento el banco más grande de todo el sistema. En 2017 se tiene un primer proceso de fusión por absorción entre las entidades financieras de vivienda, La Primera EFV absorbe a La Plata EFV de Sucre, y en 2018 se tiene un segundo proceso de fusión por absorción realizado por La Promotora EFV que absorbe a tres entidades financieras de vivienda al mismo tiempo: Potosí EFV, Paitití EFV del Beni y Pando EFV, esos procesos que si bien fortalecen a las entidades absorbentes reduce el sistema de entidades financieras de vivienda del país a sólo tres. Actualmente, La Primera Entidad Financiera de Vivienda se encuentra en la ciudad de La Paz, La Promotora EFV con su oficina central en la ciudad de Cochabamba y El Progreso EFV tiene su sede en la ciudad de Oruro.



### Ley 393 de Servicios Financieros

Es importante que volvamos para analizar los lineamientos normativos que establece la Ley 393 de Servicios Financieros promulgada el 21 de agosto de 2013 y que trae consigo fuertes cambios estructurales para las mutuales de ahorro y préstamo en ese momento y, como se ha mencionado anteriormente, es el hito más importante para el sistema de ahorro y préstamo para la vivienda con cambios en la estructura jurídica, delimitación de mercados y productos, restricciones en tasas de interés que complican el accionar de las mutuales hasta ese entonces, derivando estos cambios estructurales en los procesos de fusión por absorción mencionados, disolviendo a las entidades más pequeñas y quedando solamente tres entidades.



Si hablamos de lo que es la estructura jurídica, la Ley establece un proceso de transformación de asociaciones civiles a un tipo de sociedad comercial denominado Entidades Financieras de Vivienda. Antes de la transformación, una mutual no tenía socios y su patrimonio era fortalecido a través de los resultados de cada gestión. Con la transformación se distribuye el 75% del patrimonio de estas entidades en certificados de capital entre todos los ahorristas que mantuvieron por el lapso de dos años un promedio de ahorro de más o menos 100 dólares, estos se convierten en socios de la entidad y tienen participación societaria. Existen algunas condiciones para ser socios, una de esas es que sólo pueden ser socios personas naturales y que ningún socio puede exceder con sus certificados de capital en 0.2% de todo el paquete de capital, eso quiere decir que actualmente tenemos miles y miles de socios muy chiquititos con la misma participación.

La calidad de socio permite participar de las asambleas, ser elegido y elegir a los directores de la entidad y en caso de distribución de utilidades le permite recibir de acuerdo con su participación, el resto del 25% del patrimonio fue constituido como reservas voluntarias no distribuibles.

Tuvieron cambios importantes en la gestión de gobierno corporativo, se establecen términos y condiciones para elegir y ser elegidos Director de la entidad, se establece la figura de un síndico de la sociedad que representa o es representante de la Asamblea que lo denominamos Fiscalizador Interno, se establece la participación por sorteo de socios como miembros en los diferentes comités de la entidad, por ejemplo, comité de riesgos, auditoría, tecnologías de la información, seguridad física, gobierno corporativo y créditos.

El punto más importante de estos cambios estructurales es el establecimiento de cupos de cartera para vivienda de interés social. Entendiendo que este tipo de entidades son especialistas y siempre se han especializado en viviendas de interés social se establecen cupos de cartera. Un crédito de vivienda de interés social que es el destinado a compra, construcción, remodelación o ampliación de vivienda que cumple dos condiciones específicas: 1. Que el valor comercial del inmueble que garantiza la operación del crédito y que además es el destino del crédito no exceda un valor estimado de más o menos US\$150,000. 2. La otra condición es que sea la primera o única vivienda de los solicitantes.

La mayor dificultad es que a través del Decreto Supremo 1842 se establece, por una parte, que las entidades financieras de viviendas mínimamente deben tener el 50% del total de su cartera de créditos destinada a créditos de vivienda de interés social. Y otro punto importante que establece el Decreto es que los rangos de tasas de intereses máximas para este tipo de créditos oscilan entre 5.5, 6.0 y 6.5% dependiendo el valor de la garantía, estas tasas son fijas y por todo el plazo del crédito.

Para tener una idea La Promotora actualmente cuenta con el 50.36% de su cartera en créditos destinados a créditos de vivienda de interés social y tenemos una Tasa Promedio Ponderada de 5.95%. El 50% de nuestra cartera rentabiliza 5.95%. Esas tasas de intereses son fijas por todo el plazo del crédito y en el mayor de los casos puede ir hasta 30 años. Complementando las restricciones, aparte de lo que es la cartera de créditos, solamente

el 25.0% máximo de la cartera de crédito puede ser destinada a objetos diferentes de vivienda, cabe decir, créditos de consumo, microcréditos, créditos PYME que por su naturaleza son los créditos más rentables. Lo que hace entender que el otro 25% de cartera de créditos puede ser otorgada a otro tipo de créditos destinado a vivienda que por lo general y sus características mantienen condiciones accesibles y tasas de interés también bajas.

Por el otro lado, la forma en cómo nos vamos financiando se establece en el Decreto Supremo 2055 tasas mínimas normativas para los ahorros, en cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo que oscilan alrededor del 2.0% porque difícilmente se podrá captar recursos en ahorros con tasas de intereses menores al 2.0%

Las consecuencias de la implementación de la aplicación de la normativa, por una parte, es la disminución del *spread* financiero de las entidades financieras de vivienda, se exige una estructuración financiera de la entidad, las tasas normativas que limitan el negocio principal y lo más importante es que no hay fuentes de financiamiento y condiciones adecuadas para el otorgamiento de créditos de vivienda de interés social.

Otro punto que trae consigo la Ley 393, es lo que llamamos “desequilibrios en la competencia”, los bancos múltiples también tienen cupos de cartera de vivienda de interés social, sin embargo, en menor proporción por lo que sus niveles de ingresos financieros no han sido afectados en la misma magnitud. Al tener el crédito de viviendas de interés social condiciones fijas y normativamente establecidas genera niveles de competencia muy fuertes, porque se puede acceder a ese mismo crédito en cualquier entidad en esas condiciones. Por otro lado, el gobierno ha establecido fondos de garantía para que los bancos puedan financiar el 100% de los créditos de vivienda de interés social donde el banco pone en riesgo el 80% del crédito y el fondo de garantía el 20%, este beneficio de forma increíble y que no se puede explicar no es aplicable a las entidades financieras de vivienda. Por lo que, si quieren ser competitivas, deben financiar también el 100% a riesgo total de cada entidad.

La necesidad de cumplir los cupos mínimos de cartera de interés social ha generado la flexibilización de las condiciones crediticias incrementando en todo nivel el riesgo crediticio para este tipo de entidades. En cuanto a las captaciones de público, entendiendo que son la mayor fuente de financiamiento para las entidades financieras de vivienda, se tiene una fuerte competencia por ejemplo con las cooperativas y con las instituciones financieras de desarrollo ya que ambos tipos de entidades no tienen restricciones, ni ninguna condición, ni tampoco tienen que cumplir cupos de cartera con tasas reguladas con lo cual ellos están en la posibilidad de otorgar tasas de intereses pasivas para los ahorros de sus clientes inclusive por encima de las tasas activas de intereses que nosotros cobramos en el 50% de nuestros créditos.

Sin embargo, hemos entendido que por la Ley 393 de Servicios Financieros las reglas del juego fueron establecidas. En ese entendido, las entidades financieras de vivienda que no asumieron este nuevo escenario o esta nueva realidad fueron absorbidas quedando actualmente, tal como se mencionó, tres entidades.

## **Experiencia de la Promotora**

La Promotora EFV ha generado ciertas acciones para poder afrontar los retos ahora y en los próximos años. En primer lugar, hizo todos los esfuerzos para cumplir los lineamientos normativos en forma y plazo. La Promotora EFV ha sido y es la única entidad financiera de vivienda que cumplió con los cupos de cartera de vivienda de interés social en el plazo establecido en la Ley; hemos trabajado nuestra visión corporativa renovándola y estableciendo nuevos lineamientos estratégicos que permiten afrontar los nuevos desafíos.

Hay que recordar que este tipo entidades siempre han sido muy tradicionales muy alejados de la tecnología, muy cómodos con las condiciones anteriores a las establecidas en la Ley 393. Se ha iniciado proceso de cambios en la cultura corporativa de la entidad que aún a la fecha seguimos trabajando. Cambios en la cultura en la actitud de las personas, es un trabajo estructural, por lo tanto, es un trabajo de largo plazo que todavía venimos trabajando. Hemos visionado, hemos pensado, hemos confeccionado y hemos creado una nueva forma de hacer las cosas, a eso le llamamos nuestro nuevo modelo de negocios.

La Promotora EFV actualmente tiene 55 años de vida, con presencia en 5 departamentos de los 9 departamentos del país. La Promotora EFV, con la cultura que venía trabajando, con esa cultura antigua necesitaba un cambio de visión para hacer frente a estos retos, sumado al escenario que estamos saliendo de una pandemia que impactó a casi todos los sectores económicos a nivel mundial, el sistema financiero boliviano no ha sido la excepción.

El atrevimiento de La Promotora EFV fue implementar su nuevo modelo de negocios “Banca Familia” en un momento de turbulencia donde varios bancos y entidades financieras, así como muchas otras empresas optaron por contraerse, cerrar oficinas inclusive despedir personal. Sin embargo, a pesar de estar atravesando una pandemia y todos sus efectos económicos nos queda el tiempo preciso para invertir generando mecanismos de activación y de impacto en momentos muy complejos.

El nuevo modelo de negocios de La Promotora EFV se denomina “Banca Familia” la forma de hacer el negocio financiero que nos permita llegar y atender a cada miembro de las familias como nadie los ha atendido hasta ahora. En términos técnicos Banca Familia sería la reingeniería integral de la entidad con propósito de centrar su estrategia en sus clientes. Un concepto contemporáneo hablaríamos de que la entidad se ha reinventado, sin embargo, estamos convencidos y creemos que Banca Familia de La Promotora es la propuesta innovadora, creativa y disruptiva como resultado de la resiliencia para trascender hacia el futuro. Hemos centrado nuestro modelo en las experiencias y emociones causadas a nuestros clientes con impacto en sus familias.

En este sentido, se han establecido los lineamientos estratégicos definiendo nuestra misión corporativa como el “Otorgamiento de seguridad para mejorar la calidad de vida”, nuestra visión corporativa “Innovamos para cumplir tus sueños construyendo un hogar para cada familia”. Hemos definido nuestros lineamientos estratégicos

inicialmente, tomando la decisión de adoptar otra cultura organizacional en la innovación y aceptación al riesgo. Hemos apoyado toda esta estrategia con los valores corporativos los que nos permiten soñar en Banca Familia como nuestro nuevo modelo de negocios.

Lo que pretendemos con todo esto que hemos venido trabajando y cambiando es sencillamente cambiar la cultura de la entidad y generar una nueva experiencia en banca. Este trabajo lo venimos planificando desde hace varios años, antes de la gestión 2020, sin embargo, creemos que lo que ha pasado en 2020 con la pandemia realmente nos ha cambiado el enfoque, nos ha cambiado la forma de pensar, somos más emotivos, más emocionales. Creemos y hemos acelerado los avances tecnológicos y queremos hacer las cosas diferentes.

2021 ha sido un año importante para nosotros, hemos iniciado la implementación de la primera etapa de Banca Familia y actualmente nos encontramos trabajando en la segunda etapa. El año 2022 hemos ingresado a un plaza muy competitiva e importante aquí en Bolivia, desde el mes de abril nos encontramos en La Paz con buenos resultados, lo que nos motiva a trabajar para la expansión de la entidad en nuevas plazas. Hay que entender que, con los cambios normativos, el negocio de la entidad ha cambiado, el modelo debió haber cambiado porque lo que ahora requerimos hacer es un negocio de volumen.

El modelo se centra prácticamente en un modelo de experiencia del cliente que es transversal en toda la entidad y es transversal hacia los 6 pilares que hemos definido en nuestro negocio. Se ha trabajado en la reingeniería de todos nuestros productos, en la reingeniería de nuestros procesos, hemos trabajado mucho y hemos invertido en tecnología, en la comunicación que tenemos para poder llegar a nuestros clientes a través de todos los canales, la infraestructura que es totalmente creativa e innovadora y obviamente el talento humano que es lo más importante que tenemos en nuestras entidades.



En cuanto a productos hemos definido una filosofía en la cual todos nuestros productos y servicios deben generar valor agregado para nuestros clientes. No sacamos al mercado un producto o servicio que no genere valor agregado para nuestros clientes. Consideramos que actualmente, y esta es una crítica constructiva, en el sistema financiero andamos peleándonos los ahorros de los clientes a través solamente de la tasa de interés como el único elemento diferenciador y lastimosamente acompañado de un mal servicio.

Los productos de Banca Familia de La Promotora aparte de pagar una importante tasa de interés le dan ciertos beneficios que van desde servicios para el hogar, plomería, electricista para la familia, medicina, dentista inclusive veterinaria, servicios de auxilio para el vehículo y hasta profesores particulares para sus hijos totalmente gratis y esto solo por ser ahorrista de la entidad. Hemos logrado en este tiempo una red inicial de más de 100 comercios, en un segundo paso llegaremos a 300 comercios, negocios y restaurantes que te dan descuentos desde el 10 al 35% sin ninguna condición ni restricción, esto también solo por ser ahorrista de la entidad.

En cuanto a los productos del activo, los productos crediticios, hemos visto la necesidad de romper las malas experiencias de los clientes y hoy garantizamos en la entidad que el crédito hipotecario de vivienda, que es el crédito que normalmente se tarda más porque tiene un proceso de mayor tiempo de trámite, y lo desembolsamos máximo en tres semanas y cualquier otro crédito tiene que ser en pocas horas. Somos la única entidad financiera en Bolivia que ofrece la opción de que los créditos sean otorgados con una tasa fija sin importar el plazo. Esto porque en Bolivia tenemos una tasa variable a través de la tasa TRE (Tasa de Referencia) que prácticamente refleja el costo financiero del sistema y puede cambiar prácticamente todos los meses. Nosotros fijamos por todo el plazo una tasa la cual que da estabilidad al plan de pagos otorgado. Todos nuestros créditos pueden salir bajo la modalidad de línea de crédito multipropósito y rotativa a 10 o 15 años de plazo para el destino que necesite.

En cuanto a los procesos obviamente hemos generado el soporte en el *back office* que debe funcionar como un reloj suizo para cumplir todas las promesas que nuestro personal de *front office* realizan a nuestros clientes. La implementación de nuevos procesos, la implementación de nuevos mecanismos de digitalización y virtualización están permitiendo que nuestros procesos sean más ágiles y efectivos. Actualmente estamos seguros de que siempre va a haber una mejor manera de hacer las cosas.

Un pilar importante de nuestro modelo obviamente es la tecnología, que a pesar de tener muchas limitaciones por la normativa que acabamos de indicar, por el tamaño de entidad, nosotros somos la entidad N° 20 en todo el sistema de 67 entidades, hemos llegado a entender que la tecnología es un viaje sin retorno y que el presente es la transformación digital por lo que hay que ponerla a disposición de todos. Nuestras oficinas a nivel nacional tienen acceso *wi-fi* ilimitado para nuestros clientes, cualquier entidad hoy en día en Bolivia muy tradicional no permite que el cliente utilice su celular, nosotros hemos eliminado ese esquema, inclusive proporcionamos *wi-fi* ilimitado no tenemos problemas con que te quedes el tiempo que quieras en las salas de *co-work* que hemos instalado en cada una de nuestras oficinas. Hemos implementado con desarrollo

propio kioscos de autoservicio para todos nuestros clientes en todos nuestros puntos de atención. Nuestra banca digital, hoy en día, es muy amigable y realmente no tiene nada que envidiar a un banco grande. La atención dentro de nuestras oficinas se realiza de forma totalmente inalámbrica todo el equipamiento es portátil. Hemos implementado nuestro proceso y acceso *on boarding* para abrir cuentas de ahorro 100% digital y remarcamos que es 100.0% digital porque nuestro modelo no requiere de ni una sola firma física ni la presencia del cliente en ningún momento. Tenemos todavía bancos en nuestro país que no tienen este servicio y los que tienen requieren que tarde o temprano que el cliente firme uno o varios documentos de forma física.

Actualmente, estamos trabajando para ser la primera entidad financiera en Bolivia que realice la atención de sus clientes a distancia o dentro de nuestras oficinas 100% *on boarding* eso quiere decir de forma sencilla, rápida pero también con cero firmas físicas, cero impresiones de papel y todo lo vamos a validar a través de reconocimiento facial de nuestros clientes.

Otro pilar importante es la comunicación, hemos implementado un sistema *omnicanal* de comunicación con nuestros clientes que permita que la experiencia sea la misma por cualquier contacto o cualquier canal que tengamos. Para este cometido se ha implementado una unidad de inteligencia de negocios basado en nuestro modelo de experiencia de clientes, su primera función es brindar datos y transformarlos en información que nos permita conocer cuál es la percepción que tienen nuestros clientes, cuáles son sus necesidades y cómo podemos generar valor agregado para ellos.

Algo bastante interesante que tenemos es la infraestructura, podemos decir que somos la única entidad financiera innovadora y creativa en Bolivia que ofrece ambientes fusionados con los conceptos de Banca Café, Banca Store, Banca Boutique en el mismo lugar con el objetivo es ofrecer la mayor experiencia y comodidad. En cuenta que nuestro modelo define atender a toda la familia, hemos implementado en todas nuestras oficinas hermosos espacios de esparcimiento y recreación para los hijos que acompañan a nuestros clientes, eso nunca ha existido en nuestro país y creo que difícilmente otra entidad lo va a considerar.

Todas nuestras oficinas brindan espacios milimétricamente estudiados desde la música, el aroma. Los clientes en caja son atendidos sentados igual que el cajero y se ha implementado una cafetería profesional que permite que nuestros asesores de experiencia del cliente rompan el hielo, bajen las barreras de nuestros clientes con una tasa de café y esta tasa de café es preparada por cada asesor, con esta actitud queremos demostrar que el valor del servicio es el valor más noble. Nuestras oficinas mantienen en todo el momento el aroma a café por lo que contamos con *blend* de un café específico para nuestra entidad, brindamos una carta de cinco tipos de café. Nuestros colaboradores han pasado por clases de barismo para poder ofrecer este servicio.

Adicionalmente en nuestro modelo de oficina se establece la utilización de energía limpia y renovable con la implementación de una planta solar de consumo para la generación de gran parte de la energía eléctrica que consumimos en cada oficina, esto nos permite generar resultados muy importantes para el medio ambiente.

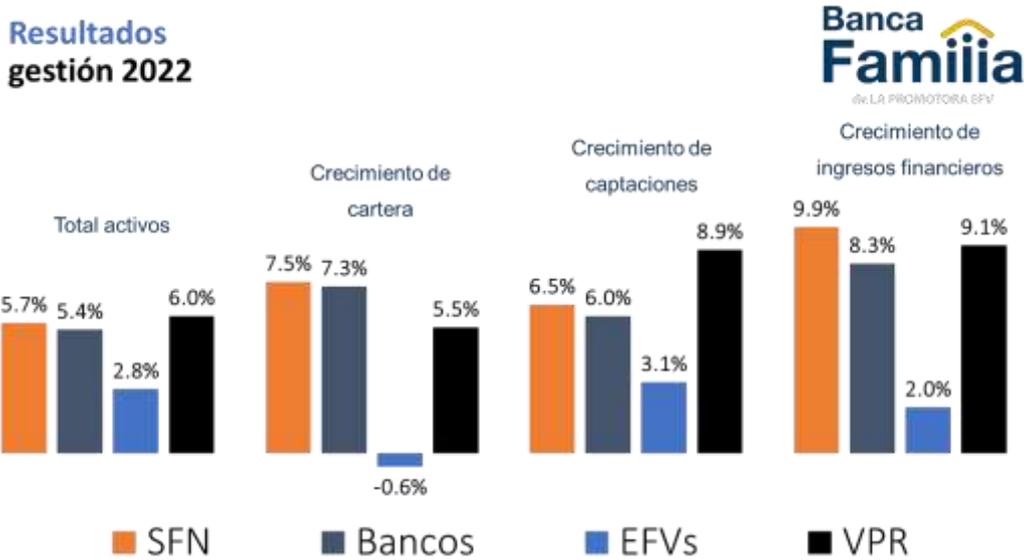
El talento humano, el último pilar, es la parte más hermosa para trabajar, pero aseguramos que es la parte más difícil. Hemos adecuado nuestra estructura organizacional a todos los cambios propuestos dentro del modelo, hemos implementado nuevas figuras comerciales que son las protagonistas de las mejores experiencias que pueden vivir nuestros clientes en afán de satisfacer sus necesidades, excediendo sus expectativas, generando valor agregado para ellos y lo más importante para su familia. Para esto hemos entendido, hemos inculcado y estamos trabajando en dos principios básicos, uno de ellos es que necesitamos que cada persona que quiera trabajar con nosotros sólo necesita un requisito: la actitud y sonrisa de servicio, entendiendo que todo lo demás lo podemos enseñar y todo lo demás se puede aprender. Un segundo principio en tema de recursos humanos es que hemos cambiado la forma de pensar porque en el sistema financiero inclusive los requerimientos de personal una condición que se pone es: “trabajo bajo presión”, lo que realmente no tiene sentido. Nosotros hemos inculcado y estamos trabajando para que cada colaborador trabaje bajo pasión. Nuestro modelo de experiencia obviamente rompe todos los esquemas actuales de nuestro país mientras habitualmente, y esto es una crítica constructiva, el cliente pasa a ser un número más, nosotros centramos en que nuestros productos, servicios y atención sean parte importante del cumplimiento de los sueños de nuestros clientes y sus familias, que impliquen mejores experiencias llegando a conectar con sus emociones un componente esencial de cada experiencia que vaya a tener. Cuando en el sistema se está viendo detrás del cliente o un funcionario de una entidad ve detrás del cliente, números, tasas de interés, cuánto vamos a ganar, qué ingreso vamos a tener, qué comisión voy a percibir, nosotros detrás de nuestros clientes a sus familias y sus necesidades.

Eso es Banca Familia es el nuevo modelo de negocios que implementa La Promotora, Financiera de Vivienda que permite poner a toda la entidad al servicio de nuestros clientes. Brindamos productos que cubren las necesidades y requerimientos de cada miembro de las familias apoyados con tecnología de punta, infraestructura innovadora y sobre todo con la actitud y sonrisa de servicio de cada uno de nosotros. El centro fundamental de Banca Familia es la implementación del modelo experiencia del cliente que no solo busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de nuestros usuarios, sino que queremos sorprenderlos, queremos lograr conectar con sus emociones creando vínculos que perduren en el tiempo. Nosotros decimos aquí que en Banca Familia no solo queremos tener clientes lo que estamos tratando de conseguir es *fans* de la entidad.

### Resultados obtenidos

Si bien el proceso de transformación aún no ha terminado de implementar totalmente, pero sí se señalar que va por buen camino. Como se observa en el siguiente gráfico, el crecimiento total de activos al año 2022 que ha tenido el sistema financiero nacional ha sido del 5.7%. Nuestro sistema de las tres entidades 2.8% y La Promotora 6.0%. El crecimiento de la cartera, siendo el negocio principal, el sistema ha crecido 7.5% obviamente muy apoyado del sistema de los bancos múltiples 7.3%, el sistema de sistema de EFVs ha decrecido 0.6% y La Promotora tiene un crecimiento de 5.5%. El crecimiento de las captaciones, creemos lo más difícil de poder conseguir en este tipo de negocio, el sistema financiero nacional ha crecido 6.5%, los bancos 6.0%, las EFVs en promedio 3.1% y La Promotora ha crecido 8.9%. Algo que nos preocupaba, por efecto de

la pandemia, era la reducción de los ingresos financieros por la reducción de la cartera, el querer cuidar la liquidez y el no colocar; el 2022 tras la implementación de nuestro modelo el sistema financiero nacional ha crecido 9.9%, los bancos 8.3%, el sistema de EFVs 2.0% y La Promotora 9.1%. Estos números muestran que estamos por buen camino.



Otro tema es que por primera vez en la historia de La Promotora hemos sido galardonados con varios premios en 2022, el premio The BIZZ Award, premio Internacional a la Excelencia Empresarial otorgado por la Confederación Mundial de Negocios, el HUAYNA 2022 a la expansión e innovación, el premio de mayor importancia en nuestro país, el premio MAYA como mejor Entidad Financiera de Vivienda y galardones a la excelencia de calidad de servicio. Realmente estamos muy agradecidos, pero creo que esto no es muy importante, lo importante no es generar galardones ni reconocimiento, pero creo que es grato sentir que estamos haciendo algo bien y que realmente vamos por buen camino.



## NOTAS SOBRE LOS EXPOSITORES\*

**Mayela Rojas Solórzano**, Gerente General de Grupo Mutual Alajuela – La Vivienda de Ahorro y Préstamo, Costa Rica. Licenciada en Derecho por la Universidad de Costa Rica, Notaria Pública, con Maestría en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Es vice presidenta de la Cámara de Comercio de Costa Rica y Presidenta del Programa Mujer Empresaria, Cuenta con estudios del Programa de Alta Gerencia del INCAE y ha sido galardonada con diversos premios en el área empresarial y de género. Posee una sólida trayectoria al servicio de Grupo Mutual, ocupando el cargo de Subgerente General, y en julio 2022 asumió la Gerencia General de Grupo Mutual.

**José Luis Ventura Castaños**, Presidente Ejecutivo de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos (ACAP), República Dominicana y Secretario de la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Inc. Ingeniero de Sistemas y Computación, graduado en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM). donde Posee un Magister en Administración de Empresas, así como un MBA concentración en Gestión de Tecnología, de Universidad Siracusa de Nueva York. Ha sido docente y decano de Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas y de la Facultad de Ciencias de las Ingeniería en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra PUCMM. Fue, además Coordinador de Maestrías de Gestión de Empresas, Logística y Proyectos por varios años. En la asociación CIBAO fue Miembro de la Junta de Directores. En marzo de 2019, fue designado Vicepresidente Ejecutivo Adjunto y en junio de 2020, fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo, desde 2022 es Presidente Ejecutivo. Es directivo de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago y Presidente de la Unión Interamericana para la Vivienda (Uniapravi)

**Ximena Aguirre Guzmán**, Gerente de Negocios Financieros de Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda "Pichincha, Ecuador. Ingeniera Comercial por parte de la Pontificia Universidad Católica de Quito Ecuador y Master en administración de empresas por el IDE Business School. Project Management Professional (PROYEC MANASHMIENT PROFESHIONAL) certificada por el PMI. Es Gerente de Negocios Financieros de Mutualista Pichincha de Ecuador y es Presidente y Directora de compañías de servicios auxiliares del sistema financiero, parte del Directorio de Fundación Bienestar y de una consultora de dirección de proyectos. Ximena es experta en temas financieros e inmobiliarios asociados a la vivienda. Antes de Mutualista Pichincha, desempeñó cargos de gerente general y dirección comercial en importantes empresas del Ecuador, bancos y otras relacionadas con el financiamiento y la promoción de proyectos inmobiliarios.

**Raul Pablo Rodriguez Salazar**, Gerente General de La Promotora Entidad Financiera de Vivienda (EFV), Bolivia. Licenciado en Auditoria y Licenciado en Administración Financiera por la Universidad del Valle (Bolivia), Master en Administración de Empresas, Master en Marketing y Finanzas, Master en Gerencia Financiera, llevó el Programa Internacional de Alta Gerencia en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra – UPSA, Diplomado en Recursos humanos, marketing, gestión de riesgos, planificación estratégica, entre otros. Desde hace cerca de 22 años viene laborando en La Promotora estuvo en áreas de contabilidad y ha liderado los departamentos de Créditos casi 10 años y del departamento de Operaciones casi 5 años y desde 2017 es Gerente General de La Promotora entidad que promueve el ahorro y el crédito de vivienda con una sólida reputación en el sistema financiero.

*\*Los cargos que se indican eran los vigentes al momento de realizarse el Foro Virtual: Estado actual y retos de los sistemas de ahorro y préstamo para la vivienda en América Latina y el Caribe, el 15 de febrero de 2023.*