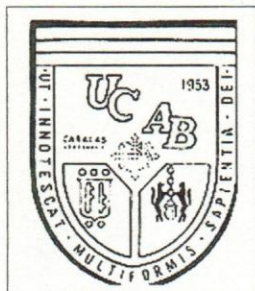


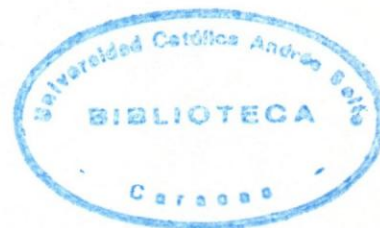
AAP6395

TESIS
AEL2002
DB



UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"

ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Permanencia de las Entidades de Ahorro y Préstamo en el mercado
bancario. Caso MI CASA Edo. Monagas Período 1998-2001**

ALUMNO: DURÁN PAREDES, MARIO DE JESÚS. C.I. V-9.416.342
ASESOR: PROFESOR DARIO RICO

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

MATURIN, JUNIO DEL 2002

ÍNDICE



PÁG.

I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- RESEÑA HISTORICA	4
III.- RESUMEN EJECUTIVO.....	18
IV.- ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	21
V.- ANALISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....	49
VI.- MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA PLANES DE ACCIÓN.....	59
VII.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	61
VIII.- PLANES DE ACCION.....	63
IX.- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.....	68
X.- ANALISIS FINANCIERO	69
XI.- CONCLUSIONES	87
XII.- BIBLIOGRAFÍA	90
XIII.- ANEXOS	91

I.- INTRODUCCIÓN

Para subsistir en el mercado bancario venezolano en estos tiempos de crisis financiera, una de las soluciones es transformarse a banca universal como lo hemos podido observar en el caso CAJA FAMILIA y BANCO UNIÓN (UNIBANCA) ó BANCO REPÚBLICA y FONDO COMÚN, la fusión vertical es una solución pragmática, ya que se convierte en banca universal y pierde la razón social y la visión del negocio como entidad de ahorro y préstamo. Ahora bien, la fusión horizontal si es una solución en que las entidades de ahorro deben estar conscientes en integrarse como la entidad de ahorro y préstamo DEL SUR con ORIENTE y el caso MI CASA con LA PRIMOGÉNITA, todo esto para ganar una cuota extra del mercado y posicionarse estratégicamente en la región en donde ellas tienen verdaderas fortalezas. Para el desarrollo de este trabajo la primera etapa se enfoca a la creación, las características y el desarrollo de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo, desde su creación a principios de los años 60 como instituciones mutuales, su evolución, sus bases legales y consolidación hasta la presenta fecha. Donde los diferentes cambios económicos y la continua competencia de otros servicios financieros, permitió la modificación de la Ley del Sistema Nacional de Ahorro Préstamo, cuyo principal cambio es la transformación a sociedades de capital. La segunda etapa se analizará el macroentorno del mercado bancario, utilizando la metodología impartida por el profesor Reyes Vivas y como una tercera etapa el análisis del microentorno que abarca el análisis de los indicadores desde el año 1998 hasta el 2001, comparando MI CASA vs. DEL SUR. Para llegar a la conclusión de que la fusión horizontal permite a MI CASA una permanencia estratégica en el mercado de las E.A.P.

II.- RESEÑA HISTORICA

DE DONDE NACEN LAS ENTIDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO EN VENEZUELA

Desde sus primeros orígenes, a finales de la década de los años 50 y a principios de los 60, Venezuela presentaba un panorama no alentador, con características de transición de un sistema económico agrícola de baja productividad, hacia un avance urbano. Aumentando la carencia de viviendas –según el censo OCEI en 1950-, existía un déficit de 500 mil unidades habitacionales. En esos momentos, el sistema financiero no estaba desarrollado por limitaciones de tipo legal –estaba vigente la Ley Bancaria de 1940- permitiendo solo créditos a corto plazo de la Banca y una forma de hipotecas por vía personal, limitando por ende, el acceso a la mayor parte de la población.

Para enfrentar esta problemática, solo existía el Banco Obrero –fundado en 1928, el cual desapareció al surgir el Inavi en 1975- el cual no podía con todos los requerimientos. Y el sector privado era muy poco el aporte que podía realizar.

Esta situación produjo varias iniciativas que buscaban resolver el déficit habitacional, la primera de esta fue en el 58, con el Decreto Ley N° 394 de la Junta de Gobierno, donde se autorizó el establecimiento de la Ley de Bancos Hipotecarios. También con los Decretos 315-316 se eximieron de la regulación y del Impuesto Sobre de la Renta a las nuevas construcciones destinadas a viviendas.

El 12 de Abril de 1959, inauguró en Maracay el Primer Congreso Nacional de la Vivienda, en la cual se expresó la necesidad del establecimiento de un sistema que permitiera la construcción y el financiamiento en forma masiva de viviendas a todo nivel.

En 1960, una Comisión Especial que se había formado para el establecimiento de políticas de cooperación económicas, formula la "Acta de Bogotá", allí se acordaron medidas en materia habitacional, para reforzar los instrumentos legales e institucionales para obtener recursos financieros.

Se dice que uno de los sustentadores de estas políticas fue John Kennedy, Presidente de EUA para esa época, el cual impulsó el programa de "Alianza para el Progreso", el cual era un compendio de principios en la libertad individual y el mutuo respecto entre hombres y naciones. Igualmente se comenta, que en la visita de Kennedy a Venezuela, durante la presidencia de Romulo Betancourt en 1961, este le propuso la idea a Betancourt.

Y fue en 1961, en Uruguay, donde los representantes de los gobiernos de todo el continente americano –excepto Cuba- refrendaron los objetivos de "Alianza para el Progreso", donde se establecieron por primera vez acciones mancomunadas para un desarrollo social armónico.

La Agency for International Development (AID) apoyo a Venezuela en el suministro de información, experiencia y conocimientos, en 1961, el Development Loan Fund –después integrado con la ICA a la AID –envió una comisión técnica para explorarlas posibilidades de colaboración en el campo de la vivienda.

Esta comisión examinó también, el trabajo que en el Banco Obrero estaba realizando y propuso alternativas a fin de lograr un crédito a través de la International Cooperation Administration (ICA). Entre las alternativas, se planteó la creación de un instituto autónomo de ahorro y préstamo que respondiera a las exigencias de las responsabilidades de un sistema como el que se debería crearse. Anterior a esto, existía la idea de crear un departamento dentro del Banco Obrero.

SE CREA EL SISTEMA NACIONAL DE AHORRO Y PRESTAMO –SNAP

En febrero del año 1961, el gobierno promulgó la Ley General de Bancos y otros Institutos de Créditos. Paralelo a esto, el Ejecutivo Nacional creó un Fondo Especial de Bs. 200 millones a través del Decreto 611 del mes de agosto de 1961, a fin de satisfacer la demanda la demanda habitacional de los estratos medios y bajos, con el cual se daba un respaldo de lo que sustentarían las naciones entes proporcionadores de créditos hipotecarios.

El otorgamiento de ese dinero vino a consolidar la emisión de dos decretos, el 520 del 6 de junio de 1961 –el cual ya estaba en vigencia y el 655 del 24 de noviembre del 61, los cuales definitivamente formalizarían el Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo (SNAP).

A través de estos dos instrumentos legales se fundaban formalmente tres instituciones que le darían perfil a estos subsistemas financiero:

- ♦ La oficina Central de Ahorro y Préstamo,
- ♦ La Comisión Nacional de Ahorro y Préstamo y
- ♦ Las Entidades.

El objetivo del gobierno era:

1. Fomentar el hábito de ahorro a escala nacional.
2. Contribuir de la forma más amplia posible a la solución del problema habitacional, otorgando créditos para la adquisición o construcción de viviendas.
3. Dar un impulso a la industria de la construcción de residencias.

La máxima autoridad de todo el SNAP le fue conferida inicialmente a la Comisión Nacional de Ahorro y Préstamo, entre sus facultades el CNAP, debía someter a su órgano de adscripción de la administración pública, las normas de afiliación y

funcionamiento de las Entidades, requiriendo las decisiones y resoluciones que dictase la Comisión. La misma se encarga de regular el sistema, dictando y modificando las normas de operación que lo regían, además de mantener una permanente vigilancia y fiscalización, funciones que ejerció a través de la Oficina Central.

La Oficina Central de Ahorro y Préstamo, fue el organismo ejecutivo del CNAP, la cual estuvo adscrita en sus comienzos al Banco Obrero y quien remitió al Banco Obrero y al Gobierno Central el proyecto de reglamento de Ahorro y Préstamo, el cual fue aprobado bajo el No. 655.

Es en 1961 –octubre específicamente- cuando se inicia ,de forma formal las funciones del SNAP, contando con un capital aproximado de 78 millones de bolívares, aportados por el DLF y una contribución del Estado Venezolano.

En Febrero de 1962, la Comisión Nacional de Ahorro y Préstamo estableció las normas de afiliación y de operaciones de constitución de las Entidades.

El 25 de octubre de 1962, se fundó en Caracas la primera EAP.

Entidades de Ahorro y Préstamo – 1964

Entidades de Ahorro y Préstamo	Sede	Fecha de Inicio
La Primera EAP	Caracas	25-10-62
La Vivienda	Caracas	19-02-63
Caja Popular	Maracaibo	28-03-63
Horizonte	Caracas	14-06-63
La Industrial	Caracas	28-06-63
Valencia	Valencia	21-08-63
Magisterio	Caracas	26-09-63
Pro-Vivienda	San Cristóbal	27-09-63
Miranda	Caracas	27-09-63
Bancarios	Caracas	29-09-63

Casa Propia	Barquisimeto	30-09-63
Fondo Común	Caracas	24-10-63
Mérida	Mérida	08-11-63
Maracay	Maracay	14-11-63
Aosc. Guayanesa	Pto. Ordaz	19-11-63
Coro	Coro	29-01-64
El Porvenir	Cabimas	09-04-64
Llanos Orientales	Acarigua	05-05-64
Oriente	Pto. La Cruz	30-05-64
La Primogénita	Cumaná	05-08-64
Progreso	Valera	06-11-64
La Margarita	Porlamar	28-11-64

Fuente: Instituciones Financieras, Séptima Edición Carlos Acedo Mendoza

Federación Venezolana de Entidades de Ahorro y Préstamos

El 15 de octubre de 1964, se conformó la Federación Venezolana de Entidades de Ahorro y Préstamo, cuya Acta Constitutiva fue firmada por 19 entidades que operaban para ese momento. Con esto nacía la institución gremialista, cuyos fundamentos principales eran: la defensa corporativa de los intereses de sus asociados, así como de estudiar, analizar y evaluar todas aquellas materias del área de su competencia y de manera general, fomentar y contribuir al desarrollo de las Entidades y del Sistema, como también hacer valer la opinión del sector privado ante el SNAP.

En 1966, el 7 de septiembre, el Congreso de la República promulgó la Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo, la cual modificó la estructura inicial e implantó una nueva fase organizativa que estableció la creación del Banco Nacional de Ahorro y Préstamo y la Superintendencia de Entidades de Ahorro y Préstamo.

SE ESTABLECE EL BANAP

El Banco Nacional de Ahorro y Préstamo, se estableció en 1967 como un instituto autónomo con patrimonio propio, que constituiría el organismo central de SNAP, representativo del Estado. Con un capital inicial de 200 millones de bolívares.

Sus objetivos principales fueron:

1. Promocionar y estimular el ahorro.
2. Propiciar la formación y desarrollo de Entidades de Ahorro y Préstamos.
3. Dictar las Normas de Operación, que regulen y favorezcan los objetivos mencionados.
4. Ejercer la función garante en beneficio de los ahorristas de las Entidades, para asegurarles la oportuna devolución de sus ahorros.
5. Ejercer la función financiera, proporcionando a las Entidades de Ahorro y Préstamo el respaldo necesario para la conservación de sus niveles de liquidez y para ampliar su capacidad crediticia en el área del financiamiento habitacional.
6. Auspiciar, realizar y promover el desarrollo de actividades de estudios, investigación, experimentación y evaluación del área habitacional nacional, tanto desde el punto de vista de la naturaleza, necesidad y magnitud del problema de la vivienda, como desde las vías, sistemas, procedimientos y metodología más idóneas para contribuir a su solución.
7. Promover el desarrollo de programas educacionales y de capacitación, especialmente en materias técnicas, financieras y a través del Crédito Educativo y asimismo, auspiciar iniciativas y programas culturales de beneficio público.

La administración del BANAP, le correspondía a un directorio firmado por un Presidente y cuatro Directores Principales, los cuales eran nombrados por el Presidente de la República cada tres (3) años y dos (2) respectivamente.

Superintendencia de Entidades de Ahorro y Préstamo

Organismo oficial, dependiente del Ministerio de Hacienda, el cual tenía como objetivo principal las actividades fiscalizadoras y velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales atribuidas a las Entidades.

Estaba regido por un Superintendente, cuyas atribuciones:

1. Automatizar la promoción, construcción y funcionamiento de las Entidades.
2. Ejercer su inspección y fiscalización
3. Establecer normas sobre contabilidad, documentación y sistemas de administración para las Entidades
4. Intervenir las Entidades de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

En 1966, con la aprobación de la Ley, fueron eliminadas la Comisión Nacional como la Oficina Central de Ahorro y Préstamos y funcionaron hasta el 21 de diciembre de 1966.

En 1968, se creó el IVAP: el Instituto Venezolano de Ahorro y Préstamo, el cual funcionó como dependencia del BANAP, y entre sus objetivos estuvieron la preparación, coordinación y ejecución del programa de adiestramiento del personal que labora en el sistema.

El 17 de septiembre de 1969, el Gobierno Nacional crea la Comisión de la Vivienda, la cual vendría constituir el camino a seguir, de una de las promesas hechas por el Presidente Rafael Caldera, cuando manifestó que: "...en mi gobierno se construirán cien mil casitas por año". Dicha Comisión agrupó diversos organismos oficiales, entre ellos el Ministerio de Obras Públicas que lo presidía el Banco Obrero, el Servicio de Vivienda Rural y Cordiplan, así como también representaciones del sector

privado, como la Cámara de Construcción, un representante laboral y uno del Colegio de Ingenieros de Venezuela.

En Agosto de 1980, se reformó las normas de operación del BANAP, como a continuación se expone:

- ❖ Ampliación de la facultad que posee el Directorio del Banco para fijar los términos y condiciones de los préstamos a las Entidades, mediante la eliminación de tipo de interés y plazos máximos establecidos en las normas anteriores.
- ❖ Se prevé que el Banco y las Entidades podrán recibir depósitos en moneda extranjera.
- ❖ Reducción del encaje adicional que las Entidades debían mantener sobre cuentas de ahorro de montos elevados.
- ❖ Restricción a la capacidad de las Entidades para contraer compromisos derivados de préstamos hipotecarios.
- ❖ Ampliación de la facultad del Directorio del BANAP para fijar la tasa máxima de dividendos que las Entidades podrán pagar sobre los ahorros, eliminándose los topes mínimos y máximos establecidos en las normas anteriores. También podrá permitirse el abono de dividendos por períodos menores de un mes.
- ❖ Eliminación del límite de diez (10) años del permiso habitabilidad de las viviendas, a los efectos de la concesión de préstamos hipotecarios.
- ❖ Modificación en los porcentajes de financiamiento de las viviendas con relación al precio de venta.

- ❖ Se faculta al Directorio del Banco para establecer a las Entidades, porcentajes de carteras destinados a financiamiento de determinados tipos de viviendas.
- ❖ Ampliación del límite máximo del plazo para Préstamos a Constructor que fija el Directorio del Banco.
- ❖ Las Entidades podrán realizar avalúos de vivienda y designar ingenieros inspectores, conforme a las pautas que establece el Banco.
- ❖ Inclusión de nuevas disposiciones que regulan las obligaciones de las Entidades con terceros en lo referente a emisión de bonos y contratación de préstamos, y
- ❖ Aplicación en el monto de las aportaciones de ahorro amparados por la garantía de la devolución y modificación en la prima que, por este concepto, deberán pagar las Entidades al Banco.

En 1992, se establecen de nuevo por parte del BANAP nuevas Normas de Operación, cuyo objetivo era el de lograr un mayor fortalecimiento y una independencia administrativa con respecto al Banco.

Básicamente, la variación de éstas se basó en lineamientos de la política crediticia que regirá lo relativo a la asistencia financiera a las Entidades, la cual se circunscribiría exclusivamente al otorgamiento de "Anticipos y Préstamos para Liquidez", concedidos en función de los recursos disponibles del BANAP y destinados a cubrir insuficiencias de encaje y atender necesidades de Caja, como consecuencia de retiros de ahorros imprevistos.

En 1994, gracias a la nueva Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo, se le asignan nuevas funciones al Banap, donde se reducen sus funciones y ya no tendrá una fiscalización directa de las Entidades por lo que pasa a ejercer otras actividades, que si bien están relacionados con el Sistema, evidentemente no son ya tan directas como antes.

Entre ellas están:

1. Fomentar y desarrollar un Mercado Secundario de Hipotecas, para transformar recursos colocados a largo plazo en liquidez inmediata, para ser invertidos en el mercado inmobiliario mediante la creación de medios favorables y la comercialización de títulos garantizados con hipotecas de primer grado sobre inmuebles.
2. Actuar como Organismo Intermediario de Estado para la administración de recursos destinados a planes habitacionales.
3. Garantizar directamente, a través de un Fondo Especial, la restitución de préstamos hipotecarios otorgados por ente hipotecarios.
4. Cooperar en la solución de los problemas transitorios de liquidez de las Entidades de Ahorro y Préstamo y
5. Prestar servicios y asesora a las EAP para mejorar y modernizar su eficiencia operativa.

LEYES

1993

En 1993 sobre el marco de la crisis política y financiera del país, donde el país contaba con un universo de instituciones financieras conformado por 44 Bancos Comerciales, 36 Sociedades Financieras, 16 Bancos Hipotecarios, 34 Arrendadoras Financieras, 33 Fondos de Activos Líquidos y 21 Entidades de Ahorro y Préstamo. Se aprobaron dos nuevas leyes específicas en noviembre, las cuales fueron: La Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras y La Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo, que entrarían en vigencia a partir de enero de 1994.

Con el nuevo instrumento legal se estableció una etapa de transición entre el concepto mutualista, y su transformación hacia sociedades de capitales abiertos.

Cambiando el rol donde eran sociedades de accionistas, se les abría un mundo de posibilidades de mejor competencia en el mercado venezolano.

Dicha Ley estableció que toda nueva Entidad que se constituyera ya debía hacerlo como sociedad anónima, mientras que las ya establecidas tendrían potestad de decidir si lo hacían o no.

Para este proceso de cambio, se debían de seguir los siguientes pasos:

1. Elaboración de una auditoría para determinar la situación patrimonial de la Entidad, a los fines de constituir un balance ajustado de transformación.
2. Sobre la base de este balance, se determinaban las reservas netas las cuales pasaran a formar parte del capital de la nueva Entidad.
3. La Asamblea decidirá sobre los derechos de suscripción de las acciones, con un máximo del 15% del capital para los miembros de la Junta Directiva de la Entidad y un 15% para los empleados.
4. El resto de capital será suscrito por los socios en proporción al promedio de los ahorros mantenidos en los ocho semestres anteriores al 1ero. De enero del 94.
5. Las acciones no suscritas por los socios serán ofrecidas a terceros. Las acciones suscritas por los socios podrán ser pagadas, hasta un 50 %, con cargo a las reservas de capital que excedan del 2%, del activo de la Entidad, si así lo decide la Asamblea.

OPERACIONES

Pasivas

Las EAP pueden dentro del marco de la ley, captar recursos a la vista, a plazo y de ahorro. Los depósitos a la vista y de ahorro deberán ser nominativos y los depósitos a plazo podrán ser certificados nominativos, a la orden o al portador.

Las labores actuales de las Entidades con sus asociados se han ampliado y ofrecen: cuentas de ahorro a la vista, libretas doradas, cheque-ahorro, bonos hipotecarios, certificados de ahorro, cuentas corrientes, fideicomisos y otros y las cuentas de la Ley de Política Habitacional.

Activas

Las EAP otorgan créditos con garantía hipotecaria de primer grado o segundo grado, según lo establezca la ley. Estos créditos están dirigidos hacia la familia, sociedades cooperativas, artesanos, profesionales y pequeñas empresas.

Operaciones Accesorias y Conexas

Además, prestan servicios de transferencias y custodia de fondos, cajas de seguridad, ejecutan mandados, comisiones de reporte, emiten tarjetas de débito y crédito, así como servicios de intermediación, para la canalización de recursos destinados a la artesanía y pequeñas empresas.

SITUACIÓN ACTUAL

Con la nueva Ley de SNAP, se han realizado varios cambios en las EAP, de los cuales se resaltan los cambios operativos y tecnológicos, lo que ameritó una inversión cercana a los 40 millones de dólares.¹

Actualmente quedan seis (6) Entidades, de un total de 21 Entidades que para finales de 1999 existían y de ellas 19 tomaron en una oportunidad la alternativa de capitalización, e inclusive 5 se conformaron en una sola entidad:

- ❖ Caja Familia EAP agrupó: (La Primera, Bancarios, Caja Popular, Falcón-Zulia, Maracay, La Industrial y Porvenir) y se fusionó con el UNIÓN, transformándose en UNIBANCA Banco Universal.
- ❖ ProVivienda, Prosperar y Miranda ya se han convertido en una sola entidad.
- ❖ Central se transformó para el segundo semestre del 2001 en Banco Universal.
- ❖ Mi Casa se fusionó con La Primogénita en el primer trimestre del 2001
- ❖ DEL SUR se fusionó con ORIENTE y para el segundo semestre del 2001 se transforma en Banco Universal.
- ❖ Mérida EAP y Margarita EAP resolvieron continuar como sociedades mutuales.
- ❖ FONDO COMÚN adquirió a LA VIVIENDA y se fusionó con el Banco República. Transformándose en Banco Universal.
- ❖ LA VENEZOLANA fue adquirida por INTERBANK y a su vez se fusionó con el BANCO MERCANTIL.

Fuente: EL AUTOR.

¹ Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras

Se estima que todo esto ha traído un desarrollo importante –según Alejandro Gómez Sígala²-, el cual se demuestra en el crecimiento muy superior que ha tenido el SNAP frente al resto del sistema financiero. Se estima que en el primer semestre del 98, el SNAP registró un aumento del 38%, mientras el sistema financiero en general solo creció el 9%.

Se señala que las limitaciones que tenían la Entidades, como sociedades mutuales, a la de otorgar préstamos y de captar depósitos, han desaparecido.

² Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras

III.- RESUMEN EJECUTIVO

El presente resumen ejecutivo tiene la finalidad de mostrar los resultados del análisis efectuado a MI CASA Entidad de Ahorro y Préstamo y además proponer el presente plan estratégico. Este plan maestro incluye la revisión de la misión y objetivos de la entidad así como el análisis estratégico externo e interno de la misma.

La entidad pretende alcanzar los siguientes objetivos a largo plazo:

- Estar a la vanguardia de las entidades por medio de la creatividad sin fin y la búsqueda de mejoras.
- Satisfacer continuamente las necesidades cambiantes del mercado.
- Hacer los productos de la entidad accesibles al mayor número posible de clientes.
- Lograr una posición competitiva sostenible en la región.
- Capacitar íntegramente a todo el personal, de manera que se constituyan en efectivos agente proactivos de mejoramiento continuo.
- Satisfacer las necesidades de rentabilidad de los accionistas.

El análisis estratégico interno permitió identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Calidad de los productos	• Tasas no atractivas
• Desarrollo de productos e innovación	• Utilidad baja
• Tecnología	• Publicidad
• Imagen de la empresa	• Promoción
• Capacidad financiera	• Estudios del Mercado

El análisis estratégico externo permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno las cuales son:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Tecnología	• Crisis Financiera
• Gobierno	• Competencia
• Fusión	• Situación Política
• Clientes	

Las fortalezas permiten aprovechar oportunidades y hacer frente a las amenazas. Las debilidades permiten las áreas a desarrollar para disminuir el efecto de las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades detectadas en el análisis estratégico externo.

En función de estos tres análisis se sugiere las siguientes estrategias genéricas:

- Desarrollo tecnológico
- Desarrollo de mercados
- Satisfacción del cliente
- Aumento de la Utilidad
- Posicionamiento.
- Reducción de las tasas de interés activas y aumento de las pasivas.

Estas estrategias usan las fortalezas para enfrentar eficazmente las amenazas, al tiempo que promete el máximo aprovechamiento de las oportunidades.

IV.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Con este análisis se busca determinar las oportunidades, problemas y amenazas que el entorno brinda a MI CASA entidad de Ahorro y Préstamo, C.A., y que constituyen elementos claves del juego competitivo que rige el sector bancario. Este análisis se efectuará a dos niveles: macroentorno y microentorno.

Macroentorno de la entidad

Las oportunidades y amenazas más relevantes para la entidad que pueden aparecer en el macroentorno están inmersas en cuatro áreas: económico, tecnológico, social y político.

a) Económico

Una oportunidad para la entidad la representa el alto crecimiento de la demanda de viviendas a nivel nacional. Dicho crecimiento permite a la empresa una expansión dentro y fuera de sus fronteras para poder cubrir parte de la demanda. Otra es las fusiones realizadas por entidades de ahorro que se encontraban en el estrato grande y su transformaciones a banco universal, dejando un hueco vacío que puede aprovechar Entidades de ahorro y préstamo: la puerta abierta para adquirir vivienda, debido al vacío que deja la banca universal y comercial en cuanto a la concesión de créditos a largo plazo para financiar la construcción y adquisición de unidades habitacionales lo llenan las EAP, lo que permite dar una salida a aquellos que no tienen casa propia. A la hora de colocar el capital, sea grande o pequeño, hay que estudiar bien el mercado para lograr las mayores ventajas, por lo que es conveniente no dejar de lado un sector que casi siempre es olvidado: el de las

entidades de ahorro y préstamo, instituciones fundamentales del sistema financiero venezolano. Las entidades de ahorro y préstamo fueron creadas para fomentar el ahorro, contribuir a la solución de la carencia de viviendas y estimular la industria de la construcción. Básicamente, estas instituciones han llenado un vacío muy importante en lo que respecta a darle oportunidades a las personas para adquirir viviendas y al desarrollo del sector construcción, el cual espera un repunte en el segundo semestre de este año. En el país escasean los recursos para otorgar préstamos a mediano y largo plazos, que son los que se requieren para desarrollar la actividad inmobiliaria, de allí la importancia de las EAP en el sistema financiero. Por su menor tamaño, pueden dar una atención más personalizada a sus clientes y tener costos de operación más bajos; lo que beneficia al depositante, quien puede obtener mejores rendimientos por su capital. El último boletín del 2001 de la Asociación Bancaria de Venezuela sobre las tasas de interés indica que los rendimientos en las EAP se ubican entre 2% y 14% para cuentas de ahorro y ofrecen un mínimo de 5% y un máximo de 19% para los depósitos a plazos de 30, 60 y 90 días. En cuanto a las tasas pasivas de las EAP, éstas oscilan entre 33% y 39% para créditos al comercio, a la construcción o los hipotecarios.

"La cartera de créditos de las entidades de ahorro y préstamo se ubicó a finales de febrero en 1,9 billones de bolívares y es interesante observar que en períodos cuando el volumen de los créditos ha disminuido en el sistema financiero venezolano la cartera de créditos de las EAP se ha mantenido", señaló el analista financiero y profesor de operaciones bancarias de la Universidad Metropolitana y el IESA, José Grasso Vecchio.

En los dos primeros meses del año 2000, la cartera de las EAP se incrementó 18,14 millardos de bolívares; es decir, creció 1,83%, cuando el segmento de banca comercial disminuyó 3% su actividad crediticia, proyectando para el 2001 se espera que sea la misma tendencia.

Menos costos más rendimientos, para los grandes bancos comerciales y universales, que cuentan con una gran cantidad de oficinas, es difícil reducir los costos. Para las EAP modernas, cuya estrategia no es crecer en número de agencias sino en servicios, no sólo es posible mantener los costos sino a futuro también reducirlos. Esto les permitirá mantener sus políticas de ofrecer buenas tasas a los clientes.

Esther Díaz, ejecutiva de Activalores, señaló que las entidades de ahorro y préstamo tienen en promedio menores costos de transformación, que se ubican entre 9% y 12% del total de los activos. Los de los bancos comerciales y universales oscilan entre 12% y 15%. Los gastos de transformación son los generados por las agencias, pago de servicios, de personal y los aportes a Fogade a la Superintendencia de Bancos. "Esta diferencia permite a las entidades ofrecer mejores tasas a los ahorristas. La única forma que tiene la banca para ser más rentable es aumentar sus activos o reducir sus costos. En una época de recesión como la presente, aumentar los activos no es tan sencillo, por lo tanto hay que reducir los costos", explicó.

Cambiando con el tiempo, las entidades de ahorro y préstamo nacieron en 1961 por un esfuerzo conjunto del Gobierno y el sector privado. Se rigen por la Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo y por la Ley General de Bancos, y están reguladas por la Superintendencia de Bancos, el Banco Central de Venezuela y Fogade, de manera que un ahorrista que deposite en una de estas instituciones tiene, en principio, igual seguridad que quien lo hace en un banco, respetando las diferencias que existen entre unos y otros con respecto a los índices de capital y solidez. En los últimos años, las EAP han experimentado un proceso de transformación que las ha llevado a convertirse en el segundo componente del sistema financiero venezolano. Poseen 10% del activo total del sector, después de la banca universal y comercial, que aglutina 86%. Los otros actores son la banca de inversión con 3%, la banca hipotecaria convertida a banca universal con 0,45% y las arrendadoras financieras con 0,34%, según cifras de la Superintendencia de Bancos. En el país existen 11 entidades de ahorro y préstamo que, pese a que

funcionan bajo un concepto de atención a mercados regionales, cubren todo el territorio nacional con un total de 431 oficinas y emplean a 6.448 trabajadores. Esto representa aproximadamente 10% de la fuerza laboral del sector financiero, el cual totaliza 3.000 oficinas en el país y genera 66.604 empleos.

Las pequeñas se convierten en grandes, en los últimos meses, el segmento de las entidades de ahorro y préstamo no ha estado ajeno al proceso de fusiones, ventas y reacomodos que ha enfrentado el sector financiero, lo que conduce al reforzamiento de la actividad bancaria en el país.

Ejemplo de esto es la fusión por absorción entre Caja Familia y La Primera, que recibió el visto bueno de la Superintendencia de Bancos, y que fue publicado en Gaceta Oficial el pasado 6 de abril del 2000.

Las EAP se originaron con una base mutualista cooperativista, cuyos recursos provenían de los aportes de los asociados. El evolucionar se convirtieron prácticamente en bancos destinados a financiar viviendas y a otorgar préstamos para profesionales, pequeños y medianos comerciantes e industriales. Utilizan como instrumentos de captación las cuentas de ahorro y, más recientemente, las cuentas corrientes remuneradas.

Pueden realizar otras operaciones como fideicomisos, mandatos, cajas de seguridad, custodia de fondos, transferir fondos dentro del país, actuar como intermediarias para canalizar recursos a las pequeñas empresas y a la artesanía, así como participar en programas especiales de financiamiento de viviendas.

Según cifras de Softline Consultores, para febrero del 2001 las captaciones por cuentas de ahorro totalizaron 780 millardos de bolívares, mientras que los depósitos a plazo sumaron 471 millardos de bolívares. En cuentas corrientes alcanzaron 189 millardos de bolívares. Las captaciones totales se elevaron a 1,49 billones de

Créditos comerciales: préstamos a corto plazo, destinados al financiamiento de inventario, capital de trabajo y adquisición de materia prima.

Una amenaza puede ser la crisis financiera que existe hoy en día en el país, ya que el sector bancario refleja dicha situación. En el caso específico de MI CASA, ésta depresión económica ha influido en sus políticas de crecimiento futuro y consolidación, logrando fusionarse con la Primogénita, buscando eficiencia para reducir los costos de transformación, logrando incrementar el patrimonio, ello constituye un complemento que fortalece a las instituciones involucradas, las cuales pueden mejorar su cartera de crédito y su nivel de captaciones operativa por ende reduciendo costos y captación de nuevos mercados. Otra amenaza es el recorte petrolero, por ser una entidad de ahorro con presencia en la región centro oriental en donde muchos de sus clientes pertenecen al sector petrolero y de cierta forma perjudicaría a la institución en el otorgamiento de créditos tanto habitacionales como para la expansión económica de otros sectores.

b) Tecnológico

Representa una oportunidad para MI CASA la optimización de sus sistemas de información al incorporarse a la red (www.micasaeap.com) para dar respuestas inmediatas de consultas a sus clientes, además del uso de cajeros electrónicos suiche 7B y Cirrus.

c) Social

En el Estado Monagas se puede observar un aumento en la demanda de la construcción, debido al déficit habitacional, en donde entes gubernamentales tanto regional y nacional están abocados a resolver éste problema que hay en la región. Cabe destacar que el incremento de las desigualdades de las clases sociales y la

inseguridad personal es una amenaza que afecta a las captaciones del público, ya que la seguridad social, en términos estadísticos, es casi inexistente, al punto de que sus instancias formales cubren a 15% de la población económicamente activa. Por su parte, el CENDA reveló estadísticas según las cuales 44,6% de las familias venezolanas vive con ingresos de 200.000 bolívares mensuales o menos, lo que indica un incremento de la pobreza crítica, en el último año, de 7%. De hecho, según este organismo 458.000 familias pasaron el rubicón de la pobreza crítica, en los primeros nueve meses del 2000. El valor de la canasta alimentaria superó, en el mismo lapso, la barrera de los 650.000 bolívares; es decir, el promedio de 916 dólares, mientras que el salario mínimo alcanzó, al mismo tiempo, un monto de 205 dólares.

d) Político

La Situación política en el país representa una amenaza que se ha convertido constante desde que el nombre de HUGO CHAVEZ comenzó a escucharse, la incongruencia en sus discursos, confrontación internas y las externas con las naciones occidentales han originado un desequilibrio en el riesgo país en donde los inversionistas no han querido invertir, por consiguiente los préstamos han disminuidos. La lista de instrumentos legales que será discutida en este lapso parlamentario es muy larga; sin embargo lo que más interesa a la banca es LA LEY DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA y el planteamiento es de regular el principio de autonomía del ente emisor, para garantizar las coordinaciones con el Ejecutivo.

Las oportunidades y amenazas detectadas a través de este análisis al macroentorno se detallan, clasifican y ponderan a continuación.

Problemas

Esquemas de jerarquización

Fuentes de Problemas

Para MI CASA las siguientes personas o instituciones son las principales fuentes de problemas:

- Competidores.
- Situación política
- Crisis Financiera

Identificación de problemas/amenazas

ENUNCIADO	DESCRIPCIÓN
Crisis Financiera	En Venezuela se estima una disminución en el ahorro y aumento en la cartera de morosidad, debido a que hay parálisis económica.
Situación Política	Se evidencian diferentes confrontaciones políticas, cívico militar. Esta amenaza afecta a MI CASA ya que sus estrategias no pueden ser aplicadas uniformemente en todos los aspectos y deben acoplar sus políticas a las exigencias del gobierno por ejemplo el Impuesto al débito bancario. □Esta situación dificulta el logro de los objetivos de crecimiento y consolidación de la empresa.
Competencia	En el mercado de las entidades de ahorro y préstamos, la competencia se vuelve cada vez más agresiva en un mercado de demanda decreciente. Esto afecta los planes de crecimiento y consolidación de MI CASA en la región, puede cambiar si las competencias deciden migrar a la banca universal.

Clasificación de los problemas³

Problema	Categoría 1		Categoría 2		Categoría 3		Categoría 4	
	Organiza	Dpto	Técnico	Humano	Origen		Solución	
			Cuantitativo	Cualitativo	Interno	Externo	Interna	Externa
Crisis Financiera	X		X			X		X
Competencia	X			X		X		X
Situación Política	X		X			X	X	

La entidad debe dar mayor prioridad al problema de la competencia ya que puede maniobrar más fácilmente y efectuar acciones, seguido de la amenaza de la Crisis Financiera.

La Crisis Financiera y las políticas del gobierno se encuentran dentro de las categorías 3 y 4 con origen y solución externa, lo que indica que se constituyen como amenazas o riesgos.

³ REALIZADO POR EL AUTOR

Ponderación de los problemas/amenazas

Para efectuar esta ponderación se consideran como variables independientes la importancia y la evaluación. La importancia se refiere al peso que representa el problema para el sector de las entidades de ahorro y préstamo en general; se empleará una escala del 1 al 5, donde 5 se corresponde con la máxima puntuación, o sea problemas/amenazas de mucho impacto, y 1 equivale a problemas de poco impacto. La evaluación vendría dada por el impacto de esos problemas en MI CASA; se utilizará una escala del 0 al 5, donde un 5 indica que la entidad no está preparada para enfrentar el problema y por ende se identifica con una verdadera debilidad, mientras que un 0 señala una verdadera fortaleza puesto que la empresa está preparada.

Para relacionar ambas variables se emplea el potencial como covariable, que resulta de la multiplicación de las mismas.

Problema	Importancia (1- 5)	Evaluación (0 – 5)	Potencial (0 – 25)
Crisis Financiera	4	4	16
Situación Política	5	3	15
Competencia	5	4	20

Para analizar la matriz precedente se utilizará el siguiente rango de clasificación:

- (20 – 25) Grandes problemas/amenazas
- (11 – 19) Problemas/amenazas promedio
- (0 – 10) Problemas/amenazas menores

De acuerdo con esta clasificación, la entidad debe actuar ante problemas/amenazas relacionadas a la Competencia y la Crisis Financieras. Para ello debe analizar sus estrategias de mercadear sus instrumentos financieros, a fin de estar preparada y que el impacto de estos problemas no le afecte considerablemente.

Oportunidades

Esquemas de jerarquización

Fuentes de oportunidades

Para Mi Casa las siguientes personas o instituciones son las principales fuentes de oportunidades:

- Tecnología
- Gobierno
- Fusión
- Clientes

Identificación de oportunidades⁴

ENUNCIADO	DESCRIPCIÓN
Tecnología	Existe una evolución importante en el área de Sistemas de Información que favorecería el proceso de captación de clientes. La adopción de esta tecnología incidiría de manera positiva, lo que favorece al desarrollo de productos e innovación. Todo esto conlleva a la posibilidad de satisfacer mejor las necesidades cambiantes del mercado.
Fusión	La Fusión con LA PRIMOGÉNITA le brinda la oportunidad de establecerse en otra región como es el Edo. Sucre impulsando las captaciones del público y su participación en el mercado, incidiendo favorablemente en el crecimiento y consolidación de la empresa.
Clientes	Dado que los clientes son cada vez más exigentes en el servicio y calidad del producto, Mi Casa ve esta exigencia como oportunidad que puede aprovechar brindando un buen servicio a su clientela. Todo ello enfocado hacia la posibilidad de satisfacer mejor las expectativas y necesidades cambiantes del mercado.
Gobierno	De presentarse por parte del gobierno nacional o regional, políticas que estimulen las inversiones foráneas, Mi Casa tendría la posibilidad de ver incrementados sus puntos de venta (Agencias), lo cual contribuiría con su crecimiento y consolidación.

Ponderación de las oportunidades

Para efectuar esta ponderación se consideran como variables independientes la importancia y la evaluación. La importancia se refiere a lo trascendente de la oportunidad para el sector de las entidades de ahorro en general; se empleará una escala del 1 al 5, donde 5 se corresponde con la máxima puntuación, o sea oportunidades de mucho interés, y 1 equivale a oportunidades poca trascendencia. La evaluación vendría dada por las posibilidades que tiene la empresa de aprovechar

⁴ REALIZADO POR EL AUTOR

dichas oportunidades; así se utilizará una escala del 0 al 5, donde un 5 indica que la empresa está preparada para aprovechar al máximo la oportunidad que le brinda el entorno y por ende se identifica con una verdadera fortaleza, mientras que un 0 señala una verdadera debilidad puesto que la empresa no está preparada para aprovechar la oportunidad que se le presenta.

Para relacionar ambas variables se emplea el potencial como covariable, que resulta de la multiplicación de las mismas.

Oportunidad	Importancia (1- 5)	Evaluación (0 – 5)	Potencial (0 – 25)
Tecnología	5	4	20
Fusión	5	5	25
Clientes	4	4	16
Gobierno	3	4	12

Para analizar la matriz precedente se utilizará el mismo rango de clasificación utilizado para los problemas/amenazas.

De acuerdo con ello, a la entidad se le presenta una gran oportunidad al adoptar la fusión para ganar mercado y la tecnología que se desarrolla actualmente para el sector de las entidades de ahorro y préstamo, la cual puede ser aprovechada dada su capacidad financiera, sus recursos humanos y materiales. Esto favorecería el crecimiento integral de la empresa permitiéndole alcanzar una mayor presencia en el mercado. Igualmente debe aprovechar las demás oportunidades que le brinda el

entorno ya que está bien preparada para ello, por contar con verdaderas fortalezas que facilitarían su máximo aprovechamiento.

Generalizando podemos decir que la Entidad de Ahorro y Préstamo MI CASA debe adoptar estrategias para hacer frente a la agresividad de la competencia y a la disminución de la demanda, al tiempo que debe utilizar sus fortalezas para aprovechar al máximo las diversas oportunidades que le brinda el entorno.

Microentorno de la entidad

Para proceder a este análisis se estudiarán tres (3) aspectos: clientes, competencia y mercado. Este último se estudiará considerando la oferta y la demanda.

Análisis de los Clientes

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario identificar las diversas manifestaciones que puede tomar esa necesidad, y de esta forma segmentar el mercado de manera adecuada.

Las Entidades de Ahorro y Préstamos engloba sus Servicios Financieros en cinco categorías: Préstamos, tarjetas de créditos, certificados de ahorros, cuentas de ahorro y cuentas corrientes. MI CASA cubre estos cinco segmentos.

- El **segmento de Ahorros**, a su vez, suele subdividirse dependiendo de cómo el cliente desee que sea calculado sus intereses. Entonces tenemos intereses sobre saldo mínimo mensual e intereses sobre el saldo mínimo diario, tanto para persona natural y jurídica.
- El **segmento de Cuentas Corrientes con/sin intereses** se subdivide de acuerdo a la conveniencia que no genere interés y el que genera sobre el saldo mínimo mensual, tanto para personas naturales y jurídicas.
- El **segmento de Certificados de Ahorro** a la disposición del plazo que requiera el cliente desde 30 días hasta 180 días. Los requisitos dispensables son monto mínimo de 100.000 Bs., Cédula de Identidad y que abra o mantenga una cuenta de ahorro o corriente.
- El **segmento de Préstamos** se subdivide de acuerdo a la necesidad y disponibilidad del cliente en Hipotecarios, Comerciales y de Política Habitacional.
- El **segmento de Tarjetas de Créditos** MI CASA nada mas ofrece la VISA

Análisis de la Competencia

La competencia de MI CASA en el mercado regional está conformada por DEL SUR, UNIBANCA, MERCANTIL, CORP BANCA, BANCO VENEZUELA. Es viable clasificar a la competencia en dos grandes grupos:

- Los competidores con influencia significativa, en que se incluye DEL SUR, que representa a las Entidades de Ahorro y Préstamo
- Los competidores secundarios, donde se ubican UNIBANCA, MERCANTIL, CORP BANCA, VENEZUELA y otros, que representa a la Banca Universal, esto no quiere decir que no sean importante, pero se debe a la consideración que es banca universal y no entidades de ahorros.

Esta clasificación se hace considerando la participación de dichos bancos en el mercado nacional.

A objeto de analizar la competencia nos centraremos en el grupo de los competidores con influencia significativa:

DEL SUR:

Sus principales estrategias apuntan hacia el continuo desarrollo de sus productos, servicios y procedimientos que ayudan a incrementar el aspecto de seguridad en sus instrumentos financieros, aumento de su rendimiento y preparación del camino para el futuro. También se orienta a una mayor diferenciación de sus productos y la reducción de costos en su proceso de intermediación financiera. Del Sur es fuerte en la rentabilidad, la imagen y tradición dentro de la región. No obstante, presenta debilidades en la tecnología para ofrecer sus productos y puntos estratégicos dentro de la región.

En términos generales la orientación estratégica de la competencia está enfocada hacia varias áreas que incluyen: rentabilidad, imagen, desarrollo de productos.

En cuanto al desempeño, en el competidor más significativo es que posee una mayor participación en el mercado nacional y regional con un elevado prestigio respaldado por su imagen corporativa.

En cuanto a la capacidad de reacción de la competencia se tienen:

- Cambios en el macroentorno: viene dada por la situación actual de la economía nacional, la cual se encuentra contraída, generando que la competencia sea cautelosa en el momento de realizar inversiones en sus negocios.
- Cambios en el microentorno: la competencia busca ofrecer instrumentos financieros con mejor rentabilidad y desarrollo de mercado.

Para analizar la capacidad de reacción⁵ nos enfocamos en el mercado regional, en todos los segmentos

PRODUCOS (instrumentos financieros)		Capacidad Real	
		NO	SI
Cap Motivacional	NO		
	SI		A

PUNTOS DE VENTAS (agencias)		Capacidad Real	
		NO	SI
Cap Motivacional	NO		
	SI		A

⁵ MATRICES REALIZADAS POR EL CRITERIO DEL AUTOR

SERVICIOS		Capacidad Real	
		NO	SI
Cap Motivacional	NO		A
	SI		

Dado que la competencia significativa tiene tanto capacidad real como motivacional para responder ante estrategias de productos y puntos de ventas, MI CASA compite principalmente con base a servicios.

Segmentos compartidos⁶:

Los segmentos que cubre Mi Casa son compartidos por la competencia, a saber:

Competidor	Segmentos de Entidad				
	Ahorro	Cuentas Corrientes con/sin interes	Certificados de Ahorro	Préstamos	Tarjetas de Créditos (VISA)
DEL SUR	X	X	X	X	X

⁶ CUADRO REALIZADO POR EL AUTOR

Análisis del mercado: Demanda.

Este análisis abarca tres aspectos: Definición del mercado, Evaluación de la Concentración de los Clientes y el Pronóstico de la Demanda. A continuación se detallan cada uno de estos elementos.

Definición del mercado

Magnitud⁷:

Está definida por la cuota del mercado en captaciones del público y cartera de créditos para el sistema bancario global para el final del año 2000, desglosada de la siguiente manera (expresado en miles de Bs.):

Sistema Bancario	Captaciones	Cartera de Créditos	Cuotas del Mercado
Bca. Universal y comercial	14.582.231	7.880.143	88.1% / 84.9%
Bca. De Inversión	65.015	144.568	0.39% / 1.6%
Bca. Hipotecaria	34.981	56.335	0.21% / 0.6%
Empresas de arrend. F.	29	34.368	0.0002% / 0.37%
Fdos. Del Merc. Cap.	0	126	0.0% / 0.001%
Entidades de Ahorro y P.	1.861.583	1.160.954	11.3% / 12.5%
MI CASA	67.326	45.701	0.0041% / 0.005%
LA PRIMOGENITA	36409	42672	0.0022% / 0.005%
DEL SUR	313.050	203.564	0.17% / 0.0219%
TOTALES	16.543.749	9.276.494	100% / 100%

⁷ Información tomada de Conozca Su Banco. Febrero-Abril 2001. Número 12. Publicación trimestral fuente: Balance de Publicación.

El Sistema Bancario Global Venezolano ha presentado una serie de altibajos en sus captaciones y cartera de crédito desde 1994 a 1998; sin embargo podemos observar que con la fusión MI CASA y LA PRIMOGÉNITA ha crecido su participación en el mercado a un 0,006% en las captaciones del público y 0.01% en la cartera de crédito aproximadamente.

También se observa que a finales del 2000 todavía se encontraba dentro de las entidades de ahorro y préstamo CAJA FAMILIA y FONDO COMUN, que con DEL SUR representaban a las entidades del estrato grande (clasificación que le da SUDEBAN), ya para la presente fecha se han fusionado las dos primeras una con BANCO UNIÓN y la otra con BANCO REPÚBLICA respectivamente, para convertirse en Banca Universal entre ambas suman en captaciones del público 947.785⁸ Miles de Bs., así que estas captaciones se han trasladado a la Banca Universal quedando las entidades de ahorro y préstamo con una pequeña participación. Ahora en estos momentos DEL SUR representa la única entidad de ahorro en el estrato grande.

Además MI CASA con la fusión alcanzó un excelente resultado ya que paso ser una entidad posicionada en el estrato mediano, antes de la fusión se encontraba en el estrato pequeño con LA PRIMOGÉNITA.

Alcance:

El mercado de las Entidades de Ahorro está en constante crecimiento hacia el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados.

En cuanto al desarrollo de nuevos productos, MI CASA desarrolla actualmente en el segmento de ahorro tres (3) servicios financieros⁹ que son:

⁸ Información obtenida por SUDEBAN.

⁹ Tomado de Internet: www.micasaeap.com

1. Ahorro Programado que permite ganar los más altos rendimientos por los ahorros, con la nueva cuenta de Ahorros programados, con solo invertir un monto fijo mensual, se disfruta de puntos de interés adicionales, calculados sobre saldo mínimo mensual.
2. Ahorro Infantil, se implementará este servicio, para fomentar el ahorro en los niños de todas las escuelas de Monagas, al aperturar este tipo de cuenta se entregará al pequeño ahorrista una cartuchera como incentivo.
3. El Susú del Ahorro desde tan solo Bs. 25.000,00 disfrute el chance de duplicar los intereses en ahorro al ganar un 8% + 8% con la nueva libreta "El Susú de Mi Casa".

Con ello busca obtener mas captaciones e incrementar la clientela y consolidarse en la región.

Concentración de los clientes

En el cuadro y gráfico siguiente se muestra la concentración de los clientes de MI CASA en el ámbito regional para JULIO año 2001 en CAPTACIONES POR POLITICA HABITACIONAL:

REGIÓN	CAPTACIÓN PRIVADA (miles de Bs)	Captaciones (%)
MONAGAS	393.009	54
SUCRE	328.430	45
ANZOATEGUI	9.953	1
TOTALES	731.392	100

REGIÓN	CAPTACIÓN PÚBLICA (miles de Bs)	Captaciones (%)
MONAGAS	520.519	30.28
SUCRE	1.197.110	69.65
ANZOATEGUI	1.053	0.07
TOTALES	1.718.683	100

REGIÓN	CAPTACIÓN PERSONA NATURAL (miles de Bs)	Captaciones (%)
MONAGAS	47.824	69.57
SUCRE	19.741	28.72
ANZOATEGUI	1.174	1.71
TOTALES	68.739	100

Analizando cada uno de los cuadros podemos decir, que la concentración de los clientes en el estado Monagas representa el 54% de las captaciones de la entidad para el primer cuadro, para el segundo cuadro el estado Sucre representa el 69% de las captaciones de la entidad y para el último cuadro tenemos que el 70% de las captaciones de la entidad tiene la región MONAGAS. Monagas y SUCRE son los principales captadores de ahorro habitacional, evidenciando lo beneficioso que es la fusión ya que en la región del Edo. SUCRE no tenía presencia Mi CASA antes de la fusión.

Pronóstico de demanda¹⁰

Por las condiciones del mercado nacional se pronostica para este año una expansión (alta) de la demanda en un 11% con respecto al año pasado subiendo a un 35%. Para este año, salvo que se logre reactivar la economía hasta el punto de que aumente el poder adquisitivo real de los venezolanos y disminuyan las tasa de interés activa, se estima que el mercado nacional.

Las Entidades de Ahorro y Préstamo se encuentra entre los sectores más interesados en la pronta recuperación de la economía, en la defensa del empleo y en la elevación del poder adquisitivo de los venezolanos, pues mientras se mantengan las altas tasas de interés y el bajo poder adquisitivo de los posibles clientes, las captaciones de clientes seguirán bajando y la cartera de morosidad aumente.

Análisis del mercado: Oferta.

Este análisis comprende tres aspectos: Estructura de la Oferta, Carácter de la Competencia y Estructura y Comportamiento de los Costos. A continuación se detallan cada uno de ellos.

¹⁰ Información tomada de la revista GERENTE

Concentración de la Oferta

En los siguientes cuadros se muestra la concentración de los oferentes del sistema bancario al cierre del 2000 en el mercado nacional, considerando las captaciones¹¹ y cartera de créditos¹¹

Sistema Bancario	Captaciones en millones	Cartera de Créditos	Cuotas del Mercado
Bca. Universal y comercial	14.582	7.880.143	88.1% / 84.9%
Bca. De Inversión	65.015	144.568	0.39% / 1.6%
Bca. Hipotecaria	34.711	56.335	0.21% / 0.6%
Empresas de arrend. F.	29	34.368	0.0002% / 0.37%
Fdos. Del Merc. Cap.	0	126	0.0% / 0.001%
Entidades de Ahorro y P.	1.861.583	1.160.954	11.3% / 12.5%
TOTALES	16.543.749	9.276.494	100% / 100%

Analizando los cuadros anteriores se puede decir que la concentración de los oferentes con respecto a las Captaciones esta representada por la relación 99/33, indicando que el 99% de las captaciones en el mercado nacional esta en manos del 33% de los oferentes. Considerando la cartera de crédito, la situación no es muy diferente; la concentración es de 97/33 (el 33% de la banca posee el 97 % de la cartera de crédito). Estas relaciones muestran la existencia de un mercado oligopólico, en el cual dominan dos Instituciones Financieras: Los Bancos Universales con las comerciales y las Entidades de Ahorro y Préstamos.

¹¹ Tomado por la Revista Conozca su Banco Feb-Abril 2001

Diferenciación de los productos

Mi Casa posee una gran gama de instrumentos financieros para todas las necesidades, desde Cuentas de Ahorro y Corrientes hasta Depósitos a plazo fijo y tarjetas de créditos.

Lo anteriormente expuesto ubica a las entidades de ahorro en el cuadrante IV, ofreciendo productos variados e imitables. Por ello la orientación estratégica de Mi Casa esta enfocada hacia el desarrollo de productos.

Barreras de entrada y salida.

Es viable decir que Mi Casa se encuentra en el cuadrante IV donde existen tanto barreras de entrada como de salida.

Para incursionar en las entidades de ahorro se requiere una gran inversión y un avanzado desarrollo tecnológico que permita competir con las otras Identidades Financieras ya establecidas. Requiere además, de amplia gama de instrumentos financieros para que sean atractivos a los inversionistas.

Por otra parte, se podría pensar que las condiciones político-económicas del país constituyen obstáculos que frenan las inversiones induciendo a los inversionistas a dirigirse a otros mercados.

La gran inversión que requiere este sector se constituye también como una barrera al momento de salirse de la misma; lo que obliga, en la actualidad, a la realización de fusiones y adquisiciones entre varias entidades de ahorro o fusionarse verticalmente y convertirse en Banco Universal, como paso DEL SUR que para el segundo semestre del 2001 se convierte en Banco Universal y anteriormente se había fusionado con Oriente entidad de ahorro, se puede pensar que para convertirse a Banco Universal debe pasar por etapas en donde la primera etapa fue fusionarse HORIZONTALMENTE y después cambiar a Banco Universal.

En síntesis, dado que la estructura de la oferta tiene un carácter oligopólico, MI CASA debe seguir desarrollando nuevos productos, expandirse a nuevos mercados (regiones), realizar inversiones en investigación y desarrollo de tecnología, y aumentar su rentabilidad para mantenerse y/o aumentar su participación en el mercado tanto regional como nacional.

Carácter de la Competencia¹²

Para analizar este carácter se utilizarán dos variables independientes: esfuerzo y comparación. El esfuerzo se refiere a la dedicación que hace la entidad, en tiempo y dinero, para efectuar ciertas actividades; se empleará una escala del 1 al 5, indicando en orden ascendente el grado de esfuerzo realizado. La comparación relaciona la situación de la entidad frente a sus competidores, es decir, nosotros versus “ellos”, siendo “ellos” el promedio de sus competidores; se adoptará la siguiente escala: -1 para indicar que la empresa se encuentra por debajo de la competencia, 0 para señalar que se está en igualdad, y 1 para indicar que se halla por encima de ésta.

Mezcla de Componentes que usa el Sector Bancario		Esfuerzo (1 – 5)	Comparación (-1, 0, 1)
A	Publicidad	2	0
E	Promoción	2	-1
C	Desarrollo de productos	5	0
D	Investigación y Desarrollo	4	0
E	Aplicación de Nuevas Tecnologías	5	1
F	Desarrollo y Formación del Personal	4	1
G	Capacidad Instalada (Agencias)	5	0

¹² MATRIZ REALIZADA POR CRITERIOS DEL AUTOR

Matriz de análisis¹³

COMPARACIÓN	ESFUERZOS				
	1	2	3	4	5
-1		B			
0		A		D	C G
1				F	E

Observando la matriz de análisis del carácter de la competencia se deduce:

- 1) En el sector de las entidades de ahorro se compite con: (C) Desarrollo de productos, (G) Capacidad Instalada (Agencias).
- 2) No se compite con: (A) Publicidad.
- 3) MI CASA hace más esfuerzos que la competencia en: (E) Aplicación de Nuevas Tecnologías, (F) Desarrollo y formación de personal, (G) Capacidad Instalada (Agencias) y (C) Desarrollo de productos.
- 4) Se están haciendo menos esfuerzos que los demás en: (B) Promoción.

¹³ MATRIZ REALIZADA POR CRITERIOS DEL AUTOR

Estructura y Comportamiento de los Gastos

La estructura de gastos del sector de las entidades de ahorro presenta mayor porcentaje, los gastos de transformación son mas que los gastos financieros. Los gastos de transformación elevados están en función directa con los gastos personal y los gastos operativos. Ante esta situación MI CASA debe estar orientada hacia la disminución de los gastos de transformación a través de la disminución de los gastos del personal con un aumento de la productividad por ende a la eficiencia del recurso humano.

Para reducir los gastos es factible efectuar un análisis de la *curva de experiencia*. Es bien sabido que la experiencia obtenida en la elaboración continua de un proceso financiero incide favorablemente en la disminución de los gastos en que se incurre (optimización de los recursos). En virtud de ello, Mi Casa debe revisar y analizar los siguientes aspectos en pro de disminuir sus gastos:

- Eficiencia del personal.
- Sistemas y procedimientos mejorados
- Mejor desempeño de las agencias existentes.

V.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

Este análisis está orientado a cuantificar y ponderar las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello se estudiarán las Ventajas Comparativas/Competencias Distintivas y los Factores Claves de Éxito.

Fortalezas y Debilidades¹⁴

Identificación

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GERENCIA		
Imagen de la Entidad	X	
Conocimiento del Entorno	X	
Uso de Técnicas Gerenciales		X
Estudios de Mercado		X
Capacitación y retención de personal	X	
Experiencia del tren ejecutivo	X	
Manejo Sistemas Administrativos Automatizados	X	
MERCADEO		
Calidad de los productos	X	
Variedad de Productos	X	
Canales de Distribución (agencias)	X	

¹⁴ REALIZADO POR CRITERIOS DEL AUTOR

Eficacia de la Publicidad		X
Tasas		X
Servicios al Cliente	X	
Promoción		X
Finanzas		
Utilidades Netas		X
Rentabilidad		X
Estructura Financiera		X
Inversiones de Capital	X	
Activos fijos	X	
Operaciones		
Tecnología	X	
Desarrollo e Innovaciones de Productos	X	
Capacidad Operativa	X	

La EAP cuenta con fortalezas que pudieran ayudar a aminorar los efectos de sus debilidades. Por ejemplo, la entidad realiza pocos estudios de mercado puesto que considera suficiente la información que maneja dada la experiencia del tren ejecutivo en el conocimiento del entorno. Igualmente utiliza la calidad de sus productos y el servicio al cliente para aminorar sus elevadas tasas.

En términos generales, la entidad cuenta con recursos suficientes para competir y tener éxito en la región en que se desarrolla.

Ventajas Comparativas y Competencias Distintivas

El análisis de estos dos conceptos permitirá evaluar las fortalezas y debilidades consideradas a objeto de determinar si son verdaderas o ciertas.

Evaluación de Fortalezas y Debilidades¹⁵

Para ello se utilizarán dos variables independientes: ventajas comparativas y competencias distintivas. La ventaja comparativa se refiere a las áreas que domina la entidad y que la colocan en una posición de superioridad en el mercado; se adoptará la siguiente escala: -1 para indicar que la entidad se encuentra por debajo de la competencia, 0 para señalar que se está en igualdad, y 1 para indicar que se halla por encima de ésta. La competencia distintiva viene dada por los recursos y talentos que posee la empresa y que domina bien, dándose la siguiente escala: 0 para indicar que no posee el talento y 1 para indicar lo contrario.

CRITERIOS		VENTAJAS COMPARATIVAS (-1, 0, +1)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS (0, 1)
Fortalezas			
A	Imagen de la Entidad	1	1
E	Conocimiento del Entorno	1	1
C	Capacitación y retención de personal	1	1
D	Calidad de los productos	1	1

¹⁵ REALIZADO POR CRITERIOS DEL AUTOR

E	Variedad de Productos	1	1
F	Canales de Distribución (agencias)	1	1
G	Servicios al Cliente	1	1
H	Inversiones de Capital	1	0
I	Activos fijos	1	1
J	Tecnología	1	1
K	Desarrollo e innovaciones de Productos	1	1
L	Capacidad Operativa	0	1
Debilidades			
M	Utilidades Netas	-1	0
N	Rentabilidad	0	1
O	Estructura Financiera	0	1
P	Eficacia de la Publicidad	-1	0
Q	Tasas	-1	0
R	Promoción	-1	0

Matriz de análisis¹⁶

Comp. Distintivas	Ventajas Comparativas		
	-1	0	1
0	M P Q R		H
1		L N O	A B C D E F G I J K

Esta matriz revela que MI CASA tiene verdaderas fortalezas en: imagen corporativa (A), uso de técnicas gerenciales (B), manejo del recurso humano (C), calidad de productos (D), desarrollo de productos/innovación (E), canales de distribución (agencias) (F), servicios al cliente (G), Activos fijos (I) y uso de la tecnología (J). Por el contrario presenta verdaderas debilidades en: Utilidades netas (M), publicidad (P), tasas (Q) y promoción (R).

¹⁶ REALIZADO POR EL AUTOR

Factores Claves de Éxito

Es importante analizar estos factores puesto que conducen al logro de una posición competitiva sostenida.

Evaluación

Para efectuar esta ponderación se consideran como variables independientes la importancia y la evaluación. La importancia se refiere al peso que representa el factor para el sector de las entidades de ahorro en general; se empleará una escala del 1 al 5, donde 5 se corresponde con la máxima puntuación, o sea un factor de mucho impacto, y 1 equivale a factores de poco impacto. La evaluación vendría dada por la apreciación que tiene la empresa con respecto a dichos factores; se utilizará una escala del 0 al 5, donde un 5 indica que la empresa está bien evaluada en ese factor, mientras que un 0 señala lo contrario.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		IMPORTANCIA (1 – 5)	EVALUACIÓN (0 – 5)
A	Imagen de la Entidad	5	4
B	Capacidad Financiera	5	4
C	Manejo del Recurso Humano	3	4
D	Calidad de los productos	5	4
E	Tecnología	5	5
F	Servicios al cliente	3	4

G	Tasas	5	2
H	Canales de distribución (agencias)	5	5
I	Desarrollo e innovaciones de Productos	5	4
J	Publicidad y promoción	2	2

Matriz de análisis¹⁷

Importancia	Evaluación					
	0	1	2	3	4	5
1						
2			J			
3					F	
4						
5			G		ABCDI	EH

La tabla de evaluación de los factores clave de éxito muestra que el sector de las entidades de ahorro da mayor importancia a los criterios de capacidad financiera (B), calidad del producto (D) y uso de la tecnología (E), (H) Canales de Distribución (agencias); seguido de imagen de la empresa (A) y desarrollo de productos/innovación (I). Asimismo, da menor importancia a la publicidad y la promoción (J). Por su lado, la empresa está bien evaluada en imagen (A), calidad de sus productos (D) y tecnología (E); y también en capacidad financiera (B), manejo del recurso humano (C), servicio al cliente (F) y desarrollo de productos/innovación (I). Está mal evaluada en tasas (G) y en

publicidad y promoción (J).

Analizando la matriz, MI CASA posee las siguientes verdaderas fortalezas: imagen (A), capacidad financiera (B), calidad de los productos (D), tecnología (E) y desarrollo de productos/innovación (I). Sumada a éstas, se encuentran el manejo del recurso humano (C), servicio al cliente (F) y canales de distribución (H) como ciertas fortalezas. Asimismo, la matriz indica que en las tasas (G) es una cierta debilidad, debido a la incertidumbre existente el contexto político ya que ha aumentado considerablemente el riesgo/país y que la publicidad y promoción (J) son irrelevantes para este sector bancario, no así para el resto de la banca.

Para validar este análisis es necesario compararlo con las matrices *Ventajas Comparativas/Competencias Distintivas* y *Carácter de la Competencia*.

Matriz “Ventajas Comparativas/Competencias Distintivas”

Comparándola con la matriz *Factores Claves de Éxito* se puede verificar que las fortalezas y debilidades mostradas por ambas coinciden. Así se tiene que las verdaderas fortalezas de la empresa son imagen, calidad de los productos, desarrollo de productos/innovación, uso de tecnología y capacidad financiera; y las ciertas fortalezas son el servicio al cliente, los canales de distribución y el manejo del recurso humano.

Las tasas se considera como cierta debilidad; mientras que la publicidad y la promoción, catalogadas como debilidades en la matriz *Ventajas Comparativas/Competencias Distintivas*, resultan relevantes como factores claves de éxito del sector.

Comparación	Esfuerzo				
	1	2	3	4	5
-1	Promoción				Desarrollo de productos, Tecnología, Canales de distribución (agencias), Atención al cliente
0	Publicidad				
1					Manejo del RRHH, Capacidad Financiera

Al analizar esta matriz detectamos que hay dos zonas de "interrogantes" las cuales pueden constituirse como oportunidades o amenazas. En estas zonas se ubican la promoción, el manejo del recurso humano, y la investigación y desarrollo.

El criterio de investigación y desarrollo está relacionado con los factores de desarrollo de productos/innovación y la tecnología, y como estos últimos encajan en el IV bloque de la matriz *Factores Claves de Éxito* representaría una oportunidad para la empresa mantener esos esfuerzos; en caso contrario, sería una amenaza. Igual situación ocurre con el manejo del recurso humano, donde se recomienda mantener los esfuerzos. Por otro lado, el poco esfuerzo que se está haciendo en promoción representa una

oportunidad, ya que la competencia tiende a hacer mucho más esfuerzo en un factor que no es clave de éxito.

La matriz también revela que la entidad está dedicando muchos esfuerzos en desarrollo de productos y tecnología, los cuales son factores claves de éxito para competir en este sector. También hace esfuerzo en colocar nuevas agencias y servicio al cliente ya que ellos saben que con mas esfuerzos en estos factores obtienen mas captaciones del público y de empresas privadas.

Todo esto es válido siempre y cuando los factores claves del éxito arriba mencionados mantengan la misma importancia en el futuro.

VI.- MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Misión

MI CASA E.A.P, C.A. es una organización orientada primordialmente a crear y fomentar el ahorro, para ser destinados a resolver el problema habitacional de la comunidad, dentro de su marco geográfico de influencia, apoyando a su vez al sector comercial e industrial a través de la asistencia crediticia y del suministro eficiente de servicios financieros de alta calidad competitiva, asegurando a su personal un alto grado de bienestar social mediante el logro de una retribución atractiva y efectiva de sus inversiones.

Visión

MI CASA E.A.P, C.A. debe generar riqueza para poderla distribuir y contribuir de esta manera al desarrollo de la comunidad, sus accionistas y empleados. También, para mantenerse como tal, dentro del sector financiero regional y nacional y poder ser competitiva con el resto de las Instituciones Bancarias que operan en el mercado financiero. Para ello es necesario crecer tomando en consideración la expansión geográfica, la creación de nuevos productos y servicios de alta calidad y la capacitación de los recursos humanos.

Objetivos a largo plazo

- Estar a la vanguardia de los tiempos por medio de una creatividad sin fin, la curiosidad y la búsqueda de mejoras.

- Satisfacer continuamente las necesidades cambiantes del mercado.
Hacer que los Instrumentos Financieros de la entidad sean accesibles al mayor número posible de clientes.
- Lograr una posición competitiva sostenible, tanto en la región como a nivel nacional.
- Capacitar íntegramente a todo el personal, de manera que se constituyan en efectivos agentes proactivos de mejoramiento continuo.
- Satisfacer las necesidades de rentabilidad de los accionistas.

Esquemas de objetivos y metas¹⁸

Objetivos	Parámetros	Nivel actual	Nivel de la competencia ¹⁹	Metas	
				1 año	3 años
Desarrollo de productos	Número de productos por año	6	6	4	6
Crecimiento	Captaciones en MM Bs. ²⁰	116066	240147	125000	220000
	Agencias	34%	Inferior	47.06%	65%
Consolidación	Participación en el mercado	0.7%	Superior	1%	4%

¹⁸ REALIZADO POR EL AUTOR

¹⁹ Información suministrada por DEL SUR

²⁰ Información suministrada por MI CASA

VII.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Una vez realizado el respectivo análisis estratégico externo e interno, que permitieron la identificación de las oportunidades/amenazas y las fortalezas/debilidades de la empresa respectivamente, y la revisión de la misión y objetivos de la misma, es necesario proceder ahora a identificar, analizar y evaluar las diferentes opciones de estrategias que pueden desarrollarse.

En virtud de la información y el conocimiento que se posee sobre estos elementos se ha decidido optar por la matriz DOFA como modelo de formulación de las estrategias más apropiadas. Para dicha formulación se consideran la misión y objetivos de la empresa, así como los factores que son claves para el éxito en el sector de las entidades de ahorro.

En tal sentido, se plantean cinco (5) estrategias genéricas con sus respectivas estrategias operativas. Asimismo, se identifican las fortalezas a utilizar para el mejor aprovechamiento de las oportunidades, así como las debilidades o áreas a desarrollar para enfrentar las amenazas del entorno. Se mencionan también los objetivos que se pretenden alcanzar con la puesta en marcha de cada una de estas estrategias.

La matriz DOFA se muestra en la página siguiente y en términos generales plantea que MI CASA debe enfocar sus estrategias hacia el desarrollo tecnológico y de nuevos mercados, buscando mantener un buen posicionamiento de sus productos y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Debe, al mismo tiempo, hacer sus instrumentos financieros sean más atractivos, a objeto de lograr los objetivos que se ha planteado.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO 1. Calidad de los productos 2. Tecnología 3. Imagen de la empresa 4. Capacidad financiera 5. Desarrollo de productos e Innovación	MISIÓN MI CASA E.A.P., C.A. es una organización orientada primordialmente a crear y fomentar el ahorro, para ser destinados a resolver el problema habitacional de la comunidad, dentro de su marco geográfico de influencia, apoyando a su vez al sector comercial e industrial a través de la asistencia crediticia y del suministro eficiente de servicios financieros e alta calidad competitiva, asegurando a su personal un alto grado de bienestar social mediante el logro de una retribución atractiva y efectiva de sus inversiones. OBJETIVOS 1. Estar a la vanguardia de los tiempos por medio de una creatividad sin fin, la curiosidad y la búsqueda de mejoras. 2. Satisfacer continuamente las necesidades cambiantes del mercado. 3. Hacer que los Instrumentos Financieros de la entidad sean accesibles al mayor número posible de clientes. 4. Lograr una posición competitiva sostenible, tanto en la región como a nivel nacional. 5. Capacitar íntegramente a todo el personal, de manera que se constituyan en efectivos agentes proactivos de mejoramiento continuo. 6. Satisfacer las necesidades de rentabilidad de los accionistas. OPORTUNIDADES 1. Tecnología 2. Gobierno 3. Clientes 4. Fusión AMENAZAS 1. Crisis Financiera 2. Competencia 3. Gobierno
FORTALEZAS 1. Calidad del producto 2. Imagen de la entidad 3. Desarrollo de productos e Innovación 4. Tecnología 5. Capacidad financiera	ESTRATEGIAS FO ♦ Genérica: Desarrollo tecnológico. ♦ Operativa: Utilizando la capacidad financiera de la empresa, aprovechar los avances tecnológicos que brinda el entorno para adquirir tecnología. F= 4 y 5 O= 1 OBJ= 1, 2 ♦ Genérica: Desarrollo de mercados. ♦ Operativa: Utilizar la imagen, su capacidad financiera y la calidad de sus productos para entrar en nuevos mercados dado el proceso de fusión e incremento de la demanda de la construcción a escala regional y nacional. F= 1,2 y 5 O= 3 y 4 OBJ= 2,3,4 y 6 ♦ Genérica: Satisfacción del cliente. ♦ Operativa: Dada la capacidad financiera de la entidad, brindar capacitación al personal con el objeto de actualizar sus conocimientos y habilidades, para así aprovechar mejor los avances tecnológicos. Al mismo tiempo esta capacitación permitiría brindar un mejor servicio técnico lo que conllevaría a un mejor aprovechamiento de las exigencias de los consumidores. F=5 O= 1 y 3 OBJ= 2 y 5 ESTRATEGIAS FA ♦ Genérica: Posicionamiento. ♦ Operativa: Usar la imagen, calidad de los productos y la tecnología para minimizar la agresividad de la competencia y al mismo tiempo, hacerle frente a los pronóstico de aumento de la demanda de la construcción en el ámbito regional. F= 1,2,3 y 4 A= 1 y 2 OBJ= 1, 2 y 4
DEBILIDADES 1. Utilidad baja 2. Tasas no atractivas	ESTRATEGIAS DO ♦ Genérica: Aumento de la Utilidad ♦ Operativa: Debido a que la entidad posee una mejor utilidad que otras entidades de ahorro y no muy bien con respecto al sistema bancario es conveniente que reduzca sus gastos operativos para aprovechar las oportunidades que brinda la fusión. D=1 O= 4 OBJ= 4 y 6 ESTRATEGIAS DA ♦ Genérica: Reducción de las tasas de interés activas y aumento de las pasivas ♦ Operativa: La entidad debe mejorar sus tasas a objeto de frenar el avance de la competencia en el ámbito regional, con lo cual lograría los objetivos de satisfacción del mercado y accesibilidad de los productos. D= 2 A= 2 OBJ= 2 y 3

VIII.- PLANES DE ACCIÓN

Una vez definidas las estrategias genéricas y operativas es necesario formular los planes de acción y establecer responsabilidades y plazos para la ejecución de los mismos. En virtud de ello se plantean:

Estrategia Genérica: *Desarrollo Tecnológico*

Estrategia Operativa: Utilizando la capacidad financiera de la empresa aprovechar los avances tecnológicos que brinda el entorno para adquirir tecnología que mejore la captación de clientes. Con esta estrategia se busca estar a la vanguardia de los tiempos por medio de una creatividad sin fin, la curiosidad y la búsqueda de mejoras; satisfacer continuamente las necesidades cambiantes del mercado.

Planes de acción

- Solicitar cotizaciones a las empresas que ofrecen los últimos avances tecnológicos (HARDWARE Y SOFTWARE), y efectuar la correspondiente evaluación de las mismas a fin de seleccionar y adquirir la tecnología que más se adapte a las exigencias de la entidad. De esta actividad se encargarían los gerentes de los departamentos de sistemas o de operaciones y de compras, en un lapso de 3 a 6 meses.
- Mantener las inversiones que se están realizando en el área de investigación y desarrollo, ya que la misma es un factor clave para el éxito dentro de este sector de la banca. Coordinaría esta acción el departamento de investigación y desarrollo, en un plazo de 3 años.

Estrategia Genérica: *Desarrollo de Mercados*

Estrategia Operativa: Utilizar su capacidad financiera y la variedad de los productos para entrar en nuevos mercados dado el proceso de la fusión e incremento de la demanda de la construcción a escala nacional y regional. Con ello se pretende satisfacer continuamente las necesidades cambiantes del mercado, hacer los productos de la entidad sean accesibles al mayor número posible de clientes, lograr una posición competitiva sostenible, y satisfacer las necesidades de rentabilidad de los accionistas.

Planes de acción

- Efectuar estudios de mercado a objeto de determinar aquellas regiones aptas para formar parte de los nuevos mercados en los que se pretende incursionar. Este plan lo puede coordinar el departamento de mercadeo conjuntamente con alguna empresa externa especializada en el área, en un lapso de 6 meses a 1 año.
- Investigar las disposiciones gubernamentales que regulan las construcciones en los estados en los que se pretende abordar. Coordinaría esta acción la gerencia de relaciones institucionales y la gerencia de mercadeo y ventas, en un plazo de 3 meses.
- Incentivar el establecimiento de nuevas agencias en los nuevos mercados. Lo coordinaría el departamento de mercadeo y ventas, para lo cual dispone de 1 año.

Estrategia Genérica: *Satisfacción del Cliente*

Estrategia Operativa: Dada la capacidad financiera de la entidad ofrecer capacitación al personal con el objeto de actualizar sus conocimientos y habilidades para así aprovechar mejor los avances tecnológicos. Al mismo tiempo esta capacitación permitiría brindar un mejor servicio financiero, lo que conllevaría a un mejor aprovechamiento de las exigencias de los clientes. Esta estrategia permitiría el logro de los objetivos relacionados con la satisfacción del mercado, y con la capacitación integral de todo el personal, de manera que se constituyan en efectivos agentes proactivos de mejoramiento continuo.

Planes de acción

- Ofrecer instrumentos financieros que permita al cliente perciba que su inversión tiene respaldo acordes con el mercado. Esta acción la coordinaría la gerencia de finanzas, en un lapso de 6 meses a 1 año.
- Capacitar al personal, por medio de cursos, en las tecnologías que acompañan al producto. Dichos cursos, referidos a cada instrumento financiero, deben dictarse en todas aquellas regiones donde tenga presencia MI CASA. Coordinaría esta acción el departamento de recursos humanos conjuntamente con el departamento de relaciones institucionales. Es conveniente que esta capacitación sea continua en el tiempo.
- Dictar cursos continuos orientados a mejorar la satisfacción del cliente y/o de calidad total, que involucre a todo el personal de la entidad. Lo coordinaría la gerencia de recursos humanos.

Estrategia Genérica: *Posicionamiento*

Estrategia Operativa: Usar la imagen que tiene en la región, la calidad de los productos y la tecnología de información para minimizar la agresividad de la competencia, y al mismo tiempo, hacerle frente a los pronósticos del aumento de la demanda en el ámbito nacional. Con esto se pretende estar a la vanguardia tecnológica, satisfacer las necesidades del mercado y lograr una posición competitiva sostenible.

Planes de Acción

- Establecer convenios con Empresarios que ofrezcan atractivos planes de financiamiento a clientes potenciales, por ejemplo Concesionarios de Automóviles, Aseguradoras, Constructoras, etc. Estos convenios darían la posibilidad de mantener la participación de mercado de la Entidad y continuar proyectando una buena imagen ante sus clientes. Lo coordinaría la gerencia de relaciones institucionales en un plazo de 3 a 6 meses.
- Incorporar nuevos productos para darle al cliente un valor agregado a fin de estimular las inversiones, posicionarse positivamente y hacerle frente a los competidores. Esta acción la llevaría a cabo la gerencia de servicios y de mercadeo, puesto que la primera se encargaría de hacer la diferenciación del producto mientras que la segunda se encargaría del posicionamiento. Podría efectuarse en un periodo de 1 a 2 años.

Estrategias Genéricas: *Aumento de la Utilidad/Reducción de las tasas de interés activas y aumento de las pasivas*

Estrategia Operativa: Debido a que la entidad posee una mejor utilidad que otras entidades de ahorro y no muy bien con respecto al sistema bancario es conveniente que reduzca sus gastos operativos para aprovechar las oportunidades que brinda la fusión y el incremento de la demanda de las construcción en la región. Esto permite el logro de los objetivos referidos a la satisfacción del mercado; la accesibilidad de los productos, y el alcance de una posición competitiva sostenible.

Estrategia Complementaria: La entidad debe mejorar sus tasas a objeto de frenar el avance de la competencia en el ámbito regional, con lo cual lograría los objetivos de satisfacción del mercado y accesibilidad de los productos.

Plan de Acción.

- Analizar las políticas de fijación de tasas que posee la entidad y efectuar estudios financieros que permitan determinar el porcentaje de disminución de los gastos operativos así se incrementaría significativamente en margen financiero y ocasionando un impacto mayor en la utilidad. Esta acción la efectuará la gerencia de finanzas y la gerencia corporativa. Esto podría efectuarse en un plazo de 3 a 6 meses.

IX.- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

Toda estrategia implantada debe llevar un seguimiento y control para que se ejecute de acuerdo a lo planificado y se cumplan los objetivos planteados. Este seguimiento y control lo deben realizar los jefes directos del personal involucrado, seguido de los supervisores, gerentes y alta gerencia. Cada uno reportándole a su superior inmediato.

De esta manera quedan evaluadas las estrategias en cada paso de su ejecución, facilitando el control de las mismas. Cada departamento debe hacerse responsable de su participación en el desarrollo de las estrategias.

Se deben revisar mensualmente los balances e indicadores financieros de la entidad a objeto de estudiar los cambios logrados. Estas revisiones servirán como comparaciones entre el antes y después de implementada la estrategia y medir su efecto en la utilidad de la entidad.

Este seguimiento se realiza para verificar si existen desviaciones y corregirlas a tiempo en caso de que sucedan. Por tal razón se hace necesario un informe mensual detallado del desarrollo de los planes y las soluciones que estos van aportando. Con dicho informe se verifica el alcance de los objetivos previstos.

X.- ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

En esta parte y para completar a investigación tiene la finalidad el análisis financiero de MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO para el periodo del I Semestre de 1988, hasta el II Semestre del 2000, además se comparara con su principal competidor en la región y con el total de las E.A.P., considerando algunos indicadores que permite tener una visión muy general de la situación de la institución bancaria para la fecha antes mencionada, para ello se procede en la aplicación del método **CAMEL**, el cual es un sistema uniforme de calificación de los BANCOS, que permite evaluar cinco categorías de índices de acuerdo con criterios establecidos en convenios internacionales, correspondiendo cada categoría a un área de gestión crítico dentro del negocio bancario. La propia Superintendencia de Bancos en sus publicaciones oficiales y en las normativas de control para la banca ha establecido la obligatoriedad del cálculo y publicación de índices financieros dentro de este concepto.

Las cinco categorías del método CAMEL son:

- Adecuación del patrimonio
- Calidad de los activos (llamado Solvencia)
- Desempeño gerencial
- Rentabilidad
- Liquidez

Además de estos indicadores y para completar el análisis financiero a la institución se muestran los análisis HORIZONTAL y VERTICAL, se le hace la comparación con los indicadores de la Entidad de Ahorro y Préstamo DEL SUR y

con el total de las E.A.P. Cabe destacar que la parte de la información suministrada desde I Semestre del '98 hasta el II Semestre del 2000 hay datos que no se encontraron (**DNE**), ya que la misma es tomada de los boletines trimestrales publicados por SUDEBAN y no aparecen. Por último, es conveniente señalar que para el II SEM del 2001 no se tomó en cuenta el **BALANCE GENERAL** e **INDICADORES** de DEL SUR ya que para ese período dejó de ser **ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO**, como también no se pudo realizar una comparación con los indicadores del total de las entidades vs. **MI CASA** ya que el último **BOLETÍN INFORMATIVO TRIMESTRAL** del 2001 no ha sido publicado y no hay información para dicha comparación.

"DEL SUR" ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO

ESTADOS FINANCIEROS EXPRESADOS EN MILES DE MILLONES DE BOLIVARES

FUENTE: PUBLICADOS EN INFORME DE GESTIÓN SUMINISTRADO POR LA PROPIA ENTIDAD Y SUDEBAN

BALANCE GENERAL

	I SEM 98	II SEM 98	I SEM 99	II SEM 99	I SEM 2000	II SEM 2000	I SEM 2001
ACTIVO							
DISPONIBILIDADES	12.226	21.492	23.174	30.493	46.335	58.120	53.453
INVERSIONES EN TITULOS VALORES	17.487	14.123	24.564	27.508	41.839	59.439	37.518
CARTERA DE CRÉDITOS	88.396	107.652	112.708	121.909	131.165	203.564	146.994
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	4.162	6.509	5.377	6.426	8.314	7.466	6.247
INVERSIONES EN FILIALES, AFILIADAS	4.257	2.577	2.216	2.013	810	3.538	6.930
SUCURSALES Y AGENCIAS EN EL EXTERIOR	-	-	-	-	-	-	-
BIENES REALIZABLES	7	66	329	2.530	3.320	8.122	8.999
BIENES DE USO	3.776	5.086	8.359	10.473	10.949	16.220	16.095
OTROS ACTIVOS	909	675	1.244	5.584	7.700	16.078	16.699
TOTAL DE ACTIVOS	131.220	158.180	177.971	206.936	250.432	372.549	292.935
PASIVO							
CAPTACIONES DEL PUBLICO	110.386	131.092	153.496	175.493	212.543	313.051	240.147
OBLIGACIONES CON EL BCV	-	-	-	-	-	-	-
CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	331	547	385	290	328	789	4.653
OTROS FINANCIAMIENTOS OBTENIDOS	86	93	488	4.357	4.904	20.266	3.844
OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	200	51	8	9	6	13	11
INTERESES Y COMISIONES POR PAGAR	4.431	7.061	2.890	-	-	7	17
OTROS PASIVOS	1.642	1399	1.010	3965	6.623	9.049	14.095
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	-	-	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE PASIVOS	117.076	140.243	158.277	184.114	224.403	343.175	262.567
GESTIÓN OPERATIVA	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	DNE	DNE	DNE	DNE	2.462	2.462	DNE
APORTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS	DNE	DNE	DNE	DNE	17.428	18.766	DNE
RESERVAS DE CAPITAL	DNE	DNE	DNE	DNE	336	336	DNE
AJUSTES DEL PATRIMONIO	DNE	DNE	DNE	DNE	5.622	7.669	DNE
RESULTADOS ACUMULADOS	DNE	DNE	DNE	DNE	-	141	DNE
TOTAL PATRIMONIO	14.144	17.937	19.694	22.822	25.849	29.374	30.368
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO+GESTIÓN OPERATIVA	131.220	158.180	177.971	206.936	250.252	372.549	292.935
ESTADO DE RESULTADOS							
INGRESOS FINANCIEROS	16.080	26.401	28.540	23.230	23.215	33.208	34.035
INGRESOS POR DISPONIBILIDADES	DNE	DNE	DNE	DNE	527	808	DNE
INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES	DNE	DNE	DNE	DNE	2.561	4.724	DNE
INGRESOS POR CARTERA DE CREDITOS	DNE	DNE	DNE	DNE	20.126	27.677	DNE
GASTOS FINANCIEROS	6.659	13.673	13.957	9.088	10.659	17927	13.261
GASTOS POR CAPTACIONES DEL PUBLICO	DNE	DNE	DNE	DNE	10.491	17.732	DNE
GASTOS POR CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	DNE	DNE	DNE	DNE	-	-	DNE
GASTOS POR OTRAS OBLIG. POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	DNE	DNE	DNE	DNE	47	39	DNE
OTROS GASTOS FINANCIEROS	DNE	DNE	DNE	DNE	122	157	DNE
MARGEN FINANCIERO BRUTO	9.421	12.728	14.583	14.142	12.555	15.281	20.774
INGRESOS POR RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	25	354	108	69	1	670	468
GASTOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	1465	2074	6084	969	527	746	4852
MARGEN FINANCIERO NETO	7.981	11.008	8.607	13.242	12.029	15205	16390
GASTOS DE TRANSFORMACIÓN	4.077	7.218	6.570	9.990	9.167	13005	14.233
GASTOS DE PERSONAL	DNE	DNE	DNE	DNE	4.688	6.508	DNE
GASTOS OPERATIVOS	DNE	DNE	DNE	DNE	4.162	6.011	DNE
GASTOS POR APORTES A FOGADE	DNE	DNE	DNE	DNE	290	442	DNE
GASTOS POR APORTES A SUDEBAN	DNE	DNE	DNE	DNE	27	44	DNE
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	3.904	3.790	2.037	3.252	2.862	2200	2157
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	625	896	1.150	2.309	2.249	3543	5.035
OTROS GASTOS OPERATIVOS	202	423	359	853	1.094	1.878	3.646
MARGEN DEL NEGOCIO	4.327	4.263	2.828	4.708	4.017	3865	3546
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS EXTRAORDINARIOS	6	15	44	54	52	68	18
RESULTADO BRUTO ANTES DEL IMPUESTO	4.321	4.248	2.784	4.654	3.965	3.797	3.528
ISLR	-	577	167	481	196	111	200
RESULTADO NETO	4.321	3.671	2.617	4.173	3.769	3.686	3.328

"MI CASA" ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO
ESTADOS FINANCIEROS EXPRESADOS EN MILES DE MILLONES DE BOLIVARES
FUENTE: PUBLICADOS EN LA PRENSA DE MATURIN Y SUDEBAN
BALANCE GENERAL

	I SEM 98	II SEM 98	I SEM 99	II SEM 99	I SEM 2000	II SEM 2000	I SEM 2001	II SEM 2001
ACTIVO								
DISPONIBILIDADES	2.186	2.149	8.306	9.100	10.919	18.756	34.397	42.947
INVERSIONES EN TITULOS VALORES	2.377	4.085	4.241	1.142	1.724	5.212	15.301	7.453
CARTERA DE CRÉDITOS	11.630	14.421	20.366	30.669	35.118	45.701	72.382	88.940
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	85	191	636	448	644	851	2.042	2.480
INVERSIONES EN FILIALES, AFILIADAS	84	58	155	-	-	-	-	-
SUCURSALES Y AGENCIAS EN EL EXTERIOR	-	-	-	-	-	50	100	100
BIENES REALIZABLES	-	-	-	520	637	1.337	1.875	2.259
BIENES DE USO	422	862	1.027	3.116	3.279	3.629	5.422	6.906
OTROS ACTIVOS	76	37	39	408	560	401	2.464	1.460
TOTAL DE ACTIVOS	16.859	21.804	34.770	45.402	52.881	75.937	133.983	152.546
PASIVO								
CAPTACIONES DEL PUBLICO	14.446	18.381	30.127	39.746	46.411	67.326	116.066	122.762
OBLIGACIONES CON EL BCV	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	20	43	35	54	4	24	45	63
OTROS FINANCIAMIENTOS OBTENIDOS	5	5	5	5	-	-	1	8.606
OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	5	10	24	11	16	12	108	-
INTERESES Y COMISIONES POR PAGAR	567	646	1.340	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	26	77	67	1.844	1.872	3.001	4.301	2.384
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	-	-	-	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE PASIVOS	15.069	19.162	31.598	41.660	48.303	70.363	120.521	133.815
GESTIÓN OPERATIVA	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	0	600	-	600	-	-	1.197	2.697
APORTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS	600	-	DNE	-	DNE	DNE	3.940	3.940
RESERVAS DE CAPITAL	1.049	1.301	DNE	1.496	DNE	DNE	2.947	4.127
AJUSTES DEL PATRIMONIO	-	-	DNE	66	DNE	DNE	66	66
RESULTADOS ACUMULADOS	141	742	DNE	1.580	DNE	DNE	5.311	7.901
TOTAL PATRIMONIO	1.790	2.642	3.172	3.742	4.578	5.574	13.461	18.731
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO+GESTIÓN OPERATIVA	16.859	21.804	34.770	45.402	52.881	75.937	133.982	152.546
ESTADO DE RESULTADOS								
INGRESOS FINANCIEROS	809	3.492	4.593	5.503	5.396	7.301	13.460	18.162
INGRESOS POR DISPONIBILIDADES	66	113	DNE	75	DNE	DNE	1.007	703
INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES	23	242	DNE	39	DNE	DNE	190	407
INGRESOS POR CARTERA DE CREDITOS	721	3.137	DNE	5.388	DNE	DNE	12.263	17.052
GASTOS FINANCIEROS	244	1.267	1.661	2.297	2.744	2.992	4.707	6.119
GASTOS POR CAPTACIONES DEL PUBLICO	222	1.243	DNE	2.081	DNE	DNE	4.651	6.081
GASTOS POR CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	14	11	DNE	14	DNE	DNE	-	-
GASTOS POR OTRAS OBLIG. POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	8	12	DNE	10	DNE	DNE	5	-
OTROS GASTOS FINANCIEROS	0	1	DNE	193	DNE	DNE	50	38
MARGEN FINANCIERO BRUTO	565	2.225	2.932	3.206	2.652	4.309	8.753	12.043
INGRESOS POR RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	-	-	-	8	-	-	-	-
GASTOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	108	336	1201	566	523	575	805	2.836
MARGEN FINANCIERO NETO	457	1.889	1.731	2.648	2.129	3.734	7.948	9.207
GASTOS DE TRANSFORMACIÓN	479	1.179	1.468	2.278	2.075	2.979	4.793	5.617
GASTOS DE PERSONAL	215	424	DNE	886	DNE	DNE	2048	2503
GASTOS OPERATIVOS	231	656	DNE	1298	DNE	DNE	2532	2.848
GASTOS POR APORTES A FOGADE	32	98	DNE	90	DNE	DNE	204	250
GASTOS POR APORTES A SUDEBAN	1	1	DNE	5	DNE	DNE	9	15
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	-22	710	263	370	54	755	3155	3590
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	164	201	319	181	856	530	570	1590
OTROS GASTOS OPERATIVOS	-	14	2	27	161	292	746	680
MARGEN DEL NEGOCIO	142	898	580	1208	749	993	2978	4.499
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	33	31	26	68	89	141	385	-
GASTOS EXTRAORDINARIOS	2	2	2	39	1	14	13	152
RESULTADO BRUTO ANTES DEL IMPUESTO	173	927	604	1237	837	1120	3350	4348
ISLR	-	-	-	50	-	125	-	136
RESULTADO NETO	173	927	604	1226	837	995	3350	4212

INDICADORES

	I SEM 98		II SEM 98		I SEM 99			II SEM 99			I SEM 2000			II SEM 2000		
	DEL SUR	MI CASA	DEL SUR	MI CASA	DEL SUR	MI CASA	TOTAL ENTID.	DEL SUR	MI CASA	TOTAL ENTID.	DEL SUR	MI CASA	TOTAL ENTID.	DEL SUR	MI CASA	TOTAL E
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
PATRIMONIO+GESTION OPERATIVA/ACTIVO TOTAL	10,78	10,62	11,34	12,12	11,07	9,12	10,40	11,03	8,24	9,89	10,32	8,66	9,55	7,88	7,34	
OTROS ACTIVOS/PATRIMONIO	6,43	4,26	3,76	1,42	6,32	1,23	8,77	24,47	10,89	28,21	29,79	12,23	36,39	54,74	7,19	
ACTIVO IMPRODUCTIVO/PATRIMONIO	202,14	215,29	238,52	225,63	285,52	404,85	283,98	172,92	239,94	198,41	232,9	262,57	217,83	275,54	346,79	1
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
OTROS ACTIVOS/ACTIVOS TOTALES	0,69	0,45	0,43	0,17	0,7	0,11	0,91	2,7	0,9	2,78	3,07	1,06	2,78	4,32	0,53	
ACTIVO IMPRODUCTIVO/ACTIVO TOTAL	21,79	22,86	27,05	27,34	31,64	36,93	29,55	19,07	19,78	19,52	24,04	22,73	20,81	21,73	25,46	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
GASTOS DE TRANSFORMACIÓN/TOTAL ACTIVO	3,11	2,86	4,56	5,41	3,69	4,22	4,58	4,83	5,02	4,7	3,66	3,92	3,8	3,49	3,92	
GASTOS DE TRANSF./TOTAL DE INGRESOS	25,35	59,18	27,34	33,76	23,02	31,96	35,17	43,00	41,41	48,3	39,49	38,45	45,48	39,16	40,8	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
MARGEN FINANCIERO BRUTO/ACTIVO PROMEDIO	64,62	26,82	64,37	81,63	73,75	75,89	55,71	54,67	56,48	47,62	40,11	40,12	39,21	32,81	45,4	
RESULTADO NETO/ACTIVO PROMEDIO	29,64	8,23	18,57	34,02	13,23	15,63	10,39	16,13	8,86	11,39	12,04	12,66	10,64	7,91	10,48	
RESULTADO NETO/PATRIMONIO	30,55	9,69	20,47	35,09	13,29	19,04	12,48	18,28	13,43	14,48	14,58	18,28	13,93	12,55	17,85	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
DISPONIBILIDADES/CAPTACIONES DEL PÚBLICO	11,08	15,13	16,39	11,69	15,1	27,57	14,22	17,38	22,89	16,75	21,8	23,53	18,3	18,57	27,86	
DISPONIB.+INV. TIT. VALORES/CAPT. DEL PÚBLICO	26,92	31,58	27,17	33,92	31,1	41,65	24,23	33,05	25,77	34,37	41,49	27,24	39,6	37,55	35,6	
CARTERA DE CRÉDITO/DEPOSITOS	80,08	80,51	82,12	78,46	73,43	67,6	77,22	69,47	77,16	71,67	61,71	75,67	65,25	65,03	67,88	

Análisis

1. Capital

Estos indicadores financieros miden la liquidez y solvencia así como la capitalización y muestra la relación entre las partidas del activo y las del patrimonio, pudiéndose determinar la capacidad de recursos propios para perdidas eventuales, el primer indicador financiero mide la participación que registra el patrimonio más gestión operativa en el financiamiento del activo de la institución, es decir cuanto de los aportes de los accionistas está representando la disponibilidad, cartera de inversiones, bienes realizables, bienes de uso, otros activos, etc., y representa para I SEM del '98 el 10,62%, II SEM '98 el 12,12%, I SEM '99 el 9,12%, II SEM '99 el 8,24%, I SEM DEL 2000 8,66%, II SEM del 2000 el 7,34% , I SEM del 2001 10.05% y el II SEM del 2001 12.28% del ACTIVO TOTAL que es un resultado bueno ya que la información que suministra SUDEBAN es que esté por encima del 6% y es bueno ya que se evidencia debido a la fusión que logró aumentarla y estar por encima del 10%, comparado con DEL SUR el único semestre que lo supera es II SEM del '98 y con el total de las Entidades siempre es superado pero logró mantenerse muy cercano. El segundo índice expresa el grado en que se encuentra comprometido el patrimonio en virtud de los activos que registra menor productividad, se puede observar que siempre es bajo comparandola con DEL SUR y el total de las Entidades ya que para el año 2000 DEL SUR y el total de las Entidades financiaron con la mitad de su patrimonio esos activos de menor productividad que no es bueno, para MI CASA se evidencia para el II SEM del '99 un aumentó 10 puntos llegando a un 11% que se considera aceptable comparado con DEL SUR. El último de éste renglón mide el grado en que el patrimonio que esta comprometido en el financiamiento de activos no generadores de ingresos por concepto de intereses y comisiones, o que estén fuera de la normativa legal y se puede observar que va aumentando en cada período y para el I SEM del '98 tiene un aumento muy

considerable y comparando anualmente con DEL SUR y el total de las Entidades se observa que siempre MI CASA lo supera, no es bueno.

2. Calidad de activos

Este segundo grupo de razones financieras miden la solvencia de la institución, y representa la proporción de las diferentes partidas del activo con relación al activo total neto y bruto, en la primera razón para los periodos en comparación se observan valores no mayor del 1,84% que son porcentajes aceptables de acuerdo a los parámetros establecidos por SUDEBAN el cual no debe ser mayor de un 5%, y con respecto a DEL SUR y el total de las E.A.P., MI CASA esta mucho mejor que ellos. Para la segunda razón se puede observar que se incrementó hasta I SEM del '99 hubo una ruptura en el II SEM del '99 y después para el segundo semestre del año 2001 aumentó hasta alcanzar un 40,44% esto se puede explicar por la fusión y no es buena ya que este indicador mide la participación de los activos improductivos no generadores de ingresos recurrentes respecto a la totalidad de activos de la Entidad que esta alrededor de $\frac{1}{4}$ de dichos activos, comparándola con DEL SUR y el total de las E.A.P. siempre se encuentra mejor que ambos.

3. Desempeño gerencial

El primer indicador muestra la proporción que representa los gastos no financieros respecto al tamaño del banco, se puede decir que se mantiene alrededor del 5% y es aceptable, además al ser comparado con DEL SUR y el total de las entidades hasta el I SEM del 2001 se observa que se encuentra alrededor de dicho parámetro. El segundo nos indica cuánto de los ingresos totales es absorbido por los gastos no financieros se evidencia que se encuentra muy altos, ya que los ingresos se escapan pagando gastos de transformación, no es eficiente el manejo o la dirección

gerencial de la Entidad, pero se observa que se han preocupados ya que anualmente han tratado de estar por debajo del resto de las entidades de ahorro y después de la fusión mejoró con respecto al DEL SUR y el resto del total de las entidades de ahorro y para el segundo semestre del 2001 bajaron cinco (5) puntos mas que resulto beneficioso el logro de la fusión con la PRIMOGENITA.

4. Rentabilidad

En el primer indicador dado que el margen financiero es la diferencia entre los ingresos financieros y los egresos financieros, éste índice representa el rendimiento neto del activo en el ámbito de intermediación financiera y se puede observar que gradualmente se han mantenido por encima DEL SUR y el total de las entidades, se observa que en el I SEM del '98 apenas tuvo un 26,82% de rendimiento, no fue bueno pero preocupados de la situación obtuvieron mejor resultados en el resto de los periodos. El segundo y el tercer indicador miden la rentabilidad de la intermediación financiera con relación a los activos bruto promedio y patrimonio, y no es más que el porcentaje en que han contribuido estas partidas en generar una Utilidad líquida, así como el retorno de la inversión realizada (rentabilidad de la inversión de los accionistas), y por ende evalúa el origen y regularidad de los ingresos requeridos para cubrir costos, por lo tanto mientras mayor sea el porcentaje mayor será la utilidad. Así que para el segundo índice, se puede observar que para el I SEM '98 y el II SEM '99 estuvo por debajo de DEL SUR y el total de las entidades después se han mantenido siempre por encima, además indica la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles el cual se considera un porcentaje bajo, aquí se observa como afecta la crisis financiera a las E.A.P. y en el último indicador se observa que por lo menos demuestran que puede aprovechar la inversión de los accionistas y se considera aceptable comparándola con el total de las entidades, ya que éste mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

5. Liquidez

Los indicadores de liquidez muestran la participación de disponibilidad en efectivo para cumplir con las obligaciones inmediatas (captaciones del público), en el primero se observa que la Entidad se preocupa en incrementar sus recursos monetarios y sus reservas de liquidez para hacer frente a las necesidades de retiro de sus clientes y están por encima de DEL SUR y del total de las entidades, con excepción del II SEM del '98 que demostraron debilidad se evidencia la situación política por las elecciones, ahora bien para el II SEM del '99 nuevamente elecciones se prepararon mejor mostrando una sustancial mejoría. En el segundo indicador con respecto a los demás en los últimos períodos se encontraron por debajo esto puede ser causado por la falta de liquidez debido a las medidas adoptadas por el gobierno en el entorno económico y político. El último indicador es muy importante ya que es un indicador básico del grado en que la Entidad intermedia los recursos captados del público hacia una actividad primordial como es el otorgamiento de créditos que es su función principal de intermediario en el crédito, por lo tanto un índice mayor o menor será la consecuencia de la gestión administrativa de la Entidad y por consiguiente a la liquidez de la misma, se puede decir que se han mantenido por encima y con muy buenos rendimientos para los períodos expuestos, a juicio del evaluador considera que si no es posible colocar todo el dinero captado por lo menos debería asegurarse en un 80%.

"DEL SUR" ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO
ESTADOS FINANCIEROS EXPRESADOS EN MILES DE MILLONES DE BOLIVARES
ANALISIS HORIZONTAL
BALANCE GENERAL

	I SEM 98	%JUN/98 vs. DIC/98	II SEM 98	%DIC/98 vs. JUN/99	I SEM 99	%JUN/99 vs. DIC/99	II SEM 99	%DIC/99 vs. JUN/00	I SEM 2000	%JUN/00 vs. DIC/00	II SEM 2000	%DIC/00 vs. JUN/01	I SEM 2001
ACTIVO													
DISPONIBILIDADES	12.226	75,8	21.492	7,8	23.174	31,6	30.493	52,0	46.335	25,4	58.120	(8,0)	53.453
INVERSIONES EN TITULOS VALORES	17.487	(19,2)	14.123	73,9	24.564	12,0	27.508	52,1	41.839	42,1	59.439	(36,9)	37.518
CARTERA DE CREDITOS	88.396	21,8	107.652	4,7	112.708	8,2	121.909	7,6	131.165	55,2	203.564	(27,8)	146.994
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	4.162	56,4	6.509	(17,4)	5.377	19,5	6.426	29,4	8.314	(10,2)	7.466	(16,3)	6.247
INVERSIONES EN FILIALES, AFILIADAS	4.257	(39,5)	2.577	(14,0)	2.216	(9,2)	2.013	(59,8)	810	336,8	3.538	95,9	6.930
SUCURSALES Y AGENCIAS EN EL EXTERIOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BIENES REALIZABLES	7	842,9	66	398,5	329	669,0	2.530	31,2	3.320	144,6	8.122	10,8	8.999
BIENES DE USO	3.776	34,7	5.086	64,4	8.359	25,3	10.473	4,5	10.949	48,1	16.220	(0,8)	16.095
OTROS ACTIVOS	909	(25,7)	675	84,3	1.244	348,9	5.584	37,9	7.700	108,8	16.078	3,9	16.699
TOTAL DE ACTIVOS	131.220	20,5	158.180	12,5	177.971	16,3	206.936	21,0	250.432	48,8	372.549	(21,4)	292.935
PASIVO													
CAPTACIONES DEL PUBLICO	110.388	18,8	131.092	17,1	153.496	14,3	175.493	21,1	212.543	47,3	313.051	(23,3)	240.147
OBLIGACIONES CON EL BCV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	331	65,3	547	(29,6)	385	(24,7)	290	13,0	328	140,8	789	489,6	4.653
OTROS FINANCIAMIENTOS OBTENIDOS	88	8,1	93	424,7	488	792,8	4.357	12,6	4.904	313,3	20.266	(82,0)	3.644
OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	200	(74,5)	51	(84,3)	8	12,5	9	(37,1)	6	137,2	13	(18,0)	11
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	4.431	59,4	7.061	(59,1)	2.890	(100,0)	-	-	-	-	7	127,1	17
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	1.642	-	1.399	-	1.010	-	3.965	-	6.623	-	9.049	-	14.095
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE PASIVOS	117.076	19,8	140.243	12,9	158.277	16,3	184.114	21,9	224.403	52,9	343.175	(23,5)	262.567
GESTIÓN OPERATIVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO													
CAPITAL SOCIAL	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	2.462	-	2.462	-	DNE
APORTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	17.428	-	18.766	-	DNE
RESERVAS DE CAPITAL	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	336	-	336	-	DNE
AJUSTES DEL PATRIMONIO	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	5.622	-	7.669	-	DNE
RESULTADOS ACUMULADOS	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	-	-	141	-	DNE
TOTAL PATRIMONIO	14.144	26,8	17.937	9,8	19.694	15,9	22.822	13,3	25.849	13,6	29.374	3,4	30.368
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO+GESTIÓN OPERATIVA	131.220	20,5	158.180	12,5	177.971	16,3	206.936	20,9	250.252	48,9	372.549	(21,4)	292.935

ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS HORIZONTAL

	I SEM 98	%JUN/98 vs. DIC/98	II SEM 98	%DIC/98 vs. JUN/99	I SEM 99	%JUN/99 vs. DIC/99	II SEM 99	%DIC/99 vs. JUN/00	I SEM 2000	%JUN/00 vs. DIC/00	II SEM 2000	%DIC/00 vs. JUN/01	I SEM 2001
INGRESOS FINANCIEROS	16.080	64,2	26.401	8,1	28.540	(18,6)	23.230	(0,1)	23.215	43,1	33.208	2,5	34.035
INGRESOS POR DISPONIBILIDADES	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	527	-	808	-	DNE
INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	2.561	-	4.724	-	DNE
INGRESOS POR CARTERA DE CREDITOS	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	20.126	-	27.677	-	DNE
GASTOS FINANCIEROS	6.659	105,3	13.673	2,1	13.957	(34,9)	9.088	17,3	10.659	68,2	17.927	(26,0)	13.261
GASTOS POR CAPTACIONES DEL PUBLICO	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	10.491	-	17.732	-	DNE
GASTOS POR CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	-	-	-	-	DNE
GASTOS POR OTRAS OBLIG. POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	47	-	39	-	DNE
OTROS GASTOS FINANCIEROS	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	122	-	157	-	DNE
MARGEN FINANCIERO BRUTO	9.421	35,1	12.728	14,6	14.583	(3,0)	14.142	(11,2)	12.555	21,7	15.281	35,9	20.774
INGRESOS POR RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	25	1.316,0	354	(69,5)	108	(36,1)	69	(98,2)	1	52.496,5	670	(30,2)	468
GASTOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACIÓN DE ACTIVOS FIN.	1465	41,6	2074	193,3	6084	(84,1)	969	(45,6)	527	41,6	746	550,0	4852
MARGEN FINANCIERO NETO	7.981	37,9	11.008	(21,8)	8.607	53,9	13.242	(9,2)	12.029	26,4	15.205	7,8	16.390
GASTOS DE TRANSFORMACIÓN	4.077	77,0	7.218	(9,0)	6.570	52,1	9.990	(8,2)	9.167	41,9	13.005	9,4	14.233
GASTOS DE PERSONAL	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	4.688	-	6.508	-	DNE
GASTOS OPERATIVOS	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	4.162	-	6.011	-	DNE
GASTOS POR APORTES A FOGADE	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	290	-	442	-	DNE
GASTOS POR APORTES A SUDEBAN	DNE	-	DNE	-	DNE	-	DNE	-	27	-	44	-	DNE
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	3.904	(2,9)	3.790	(46,3)	2.037	59,6	3.252	(12,0)	2.862	(23,1)	2.200	(1,9)	2.157
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	625	43,4	896	28,3	1.150	100,8	2.309	(2,6)	2.249	57,5	3543	42,1	5.035
OTROS GASTOS OPERATIVOS	202	109,4	423	(15,1)	359	137,6	853	28,2	1.094	71,7	1.878	94,1	3.646
MARGEN DEL NEGOCIO	4.327	(1,5)	4.263	(33,7)	2.828	66,5	4.708	(14,7)	4.017	(3,8)	3.865	(8,3)	3.546
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS EXTRAORDINARIOS	6	150,0	15	193,3	44	22,7	54	(2,9)	52	30,5	68	(73,7)	18
RESULTADO BRUTO ANTES DEL IMPUESTO	4.321	(1,7)	4.248	(34,5)	2.784	67,2	4.654	(14,8)	3.965	(4,2)	3.797	(7,1)	3.528
ISLR	-	-	577	(71,1)	167	188,0	481	(59,3)	196	(43,3)	111	80,0	200
RESULTADO NETO	4.321	(15,0)	3.671	(28,7)	2.617	59,5	4.173	(9,7)	3.769	(2,2)	3.686	(9,7)	3.328

"MI CASA" ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO
ESTADOS FINANCIEROS EXPRESADOS EN MILES DE MILLONES DE BOLIVARES
ANALISIS HORIZONTAL
BALANCE GENERAL

	I SEM 98	%JUN'98 vs. DIC'98	II SEM 98	%DIC'98 vs. JUN'99	I SEM 99	%JUN'99 vs. DIC'99	II SEM 99	%DIC'99 vs. JUN'00	I SEM 2000	%JUN'00 vs. DIC'00	II SEM 2000	%DIC'00 vs. JUN'01	I SEM 2001
ACTIVO													
DISPONIBILIDADES	2.186	(1,7)	2.149	286,5	8.306	9,6	9.100	20,0	10.919	71,8	18.756	83,4	34.397
INVERSIONES EN TITULOS VALORES	2.377	71,9	4.085	3,8	4.241	(73,1)	1.142	51,0	1.724	202,3	5.212	193,6	15.301
CARTERA DE CRÉDITOS	11.630	24,0	14.421	41,2	20.366	50,6	30.669	14,5	35.118	30,1	45.701	58,4	72.382
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	85	124,1	191	233,0	636	(29,5)	448	43,6	644	32,1	851	140,0	2.042
INVERSIONES EN FILIALES, AFILIADAS	84	(30,2)	58	165,4	155								
SUCURSALES Y AGENCIAS EN EL EXTERIOR											50		100,00
BIENES REALIZABLES							520	22,5	637	109,9	1.337	40,2	1.875
BIENES DE USO	422	104,4	862	19,2	1.027	203,4	3.116	5,2	3.279	10,7	3.629	49,4	5.421
OTROS ACTIVOS	76	(50,9)	37	4,1	39	944,9	408	37,4	560	(28,4)	401	514,5	246
TOTAL DE ACTIVOS	16.859	29,3	21.804	59,5	34.770	30,6	45.402	16,5	52.881	43,6	75.937	76,4	133.981
PASIVO													
CAPTACIONES DEL PUBLICO	14.446	27,2	18.381	63,9	30.127	31,9	39.746	16,8	46.411	45,1	67.326	72,4	116.061
OBLIGACIONES CON EL BCV	0												
CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	20	120,9	43	(18,8)	35	54,7	54	(92,6)	4	500,0	24	87,5	4
OTROS FINANCIAMIENTOS OBTENIDOS	5	3,7	5	(7,7)	5	8,7	5						
OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	5	96,7	10	142,2	24	(54,9)	11	47,7	16	(25,0)	12	800,0	10
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	567	13,8	646	107,5	1.340	(100,0)							
	26		77		67		1.844	1,5	1.872		3.001	43,3	4.301
OBLIGACIONES SUBORDINADAS													
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN CAPITAL													
TOTAL DE PASIVOS	15.069	27,2	19.162	64,9	31.598	31,8	41.660	15,9	48.303	45,7	70.363	71,3	120.511
GESTIÓN OPERATIVA													
PATRIMONIO													
CAPITAL SOCIAL			600				600						1,1
APORTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS	600				DNE				DNE		DNE		3,9
RESERVAS DE CAPITAL	1.049	24,0	1.301		DNE		1.496		DNE		DNE		2,9
AJUSTES DEL PATRIMONIO					DNE		66		DNE		DNE		
RESULTADOS ACUMULADOS	141		742		DNE		1.580		DNE		DNE		5,1
TOTAL PATRIMONIO	1.790	47,6	2.642	20,0	3.172	18,0	3.742	22,3	4.578	21,8	5.574	141,5	13,4
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO+GESTIÓN OPERATIVA	16.859	29,3	21.804	59,5	34.770	30,6	45.402	16,5	52.881	43,6	75.937	76,4	133.981

ESTADO DE RESULTADOS

ANALISIS HORIZONTAL

	%JUN'98 vs. DIC'98	%DIC'98 vs. JUN'99	%JUN'99 vs. DIC'99	%DIC'99 vs. JUN'00	%JUN'00 vs. DIC'00	%DIC'00 vs. JUN'01						
INGRESOS FINANCIEROS	809	331,4	3.492	31,5	4.593	19,8	5.503	(1,9)	5.396	35,3	7.301	84,4
INGRESOS POR DISPONIBILIDADES	66	72,1	113		DNE		75		DNE		DNE	
INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES	23	948,9	242		DNE		39		DNE		DNE	
INGRESOS POR CARTERA DE CREDITOS	721	335,4	3.137		DNE		5.388		DNE		DNE	
GASTOS FINANCIEROS	244	418,9	1.267	31,1	1.661	38,3	2.297	19,5	2.744	9,0	2.992	57,3
GASTOS POR CAPTACIONES DEL PUBLICO	222	459,7	1.243		DNE		2.081		DNE		DNE	
GASTOS POR CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	14	(17,4)	11		DNE		14		DNE		DNE	
GASTOS POR OTRAS OBLIG. POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	8	49,0	12		DNE		10		DNE		DNE	
OTROS GASTOS FINANCIEROS	0	74,1	1		DNE		193		DNE		DNE	
MARGEN FINANCIERO BRUTO	565	293,6	2.225	31,8	2.932	9,3	3.206	(17,3)	2.652	62,5	4.309	103,1
INGRESOS POR RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	-	-	-		-		8		-		-	
GASTOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACIÓN DE ACTIVOS FIN.	108	209,9	336	257,7	1201	(52,9)	566	(7,5)	523	9,9	575	40,0
MARGEN FINANCIERO NETO	457	313,5	1.889	(8,4)	1.731	53,0	2.648	(19,6)	2.129	75,4	3.734	112,9
GASTOS DE TRANSFORMACIÓN	479	146,1	1.179	24,5	1.468	55,2	2.278	(8,9)	2.075	43,6	2.979	60,9
GASTOS DE PERSONAL	215	96,8	424		DNE		886		DNE		DNE	
GASTOS OPERATIVOS	231	184,4	656		DNE		1298		DNE		DNE	
GASTOS POR APORTES A FOGADE	32	209,4	98		DNE		90		DNE		DNE	
GASTOS POR APORTES A SUEBAN	1	(26,5)	1		DNE		5		DNE		DNE	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	-22	(3.306,9)	710	(63,0)	263	40,5	370	(85,4)	54	1.298,1	755	317,9
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	164	22,7	201	58,4	319	(43,4)	181	374,1	856	(38,1)	530	7,5
OTROS GASTOS OPERATIVOS	-		14	(85,5)	2	1.257,8	27	492,9	161	81,4	292	155,5
MARGEN DEL NEGOCIO	142	532,7	898	(35,4)	580	(9,8)	523	43,2	749	32,6	993	200,0
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	33	(6,3)	31		26	162,3	68		89	58,4	141	173,0
GASTOS EXTRAORDINARIOS	2	10,8	2	(5,7)	2	1.827,1	39	(97,4)	1	1.300,0	14	(7,1)
RESULTADO BRUTO ANTES DEL IMPUESTO	173	434,6	927	(34,9)	604	(8,5)	553	51,5	837	33,8	1120	199,2
ISLR	-		-		-		50		-		125	
RESULTADO NETO	173	434,6	927	(34,9)	604	(16,8)	503	66,5	837	18,9	995	236,8

1. Horizontal

• ACTIVO

Se puede observar el ciclo de la economía cuando hay flujo de dinero, que aumenta los renglones pero cuando hay pocos recursos disminuye como en la curva de rendimientos decreciente, en la Cartera de Crédito se evidencia que ha aumentado, con respecto a DEL SUR excepto el II SEM del 2000 en donde ese periodo el había temor a endeudarse por el poco flujo de dinero circulante pero al realizarse la fusión logró en el primer semestre del 2001 superar a DEL SUR su competidor y aumentar un 22% para el II SEM del 2001.

• PASIVO

Se observa que ha incrementado las captaciones del público hasta el II SEM del 2001 superando a DEL SUR se evidencia el posicionamiento de los nuevos mercados y se redujo a cero (0) los intereses y comisiones por pagar. Este incremento de las captaciones del público con la razón que se analizó en el Indicador Liquidez que se ha mantenido por encima y con muy buenos rendimientos para los períodos expuestos indica que la Entidad capta de forma eficaz recursos financieros, para aumentar su liquidez. También se detecta que otros pasivos se incrementan entrópicamente hasta el II SEM del 99 pero se observa que la alta gerencia se ha preocupado en disminuirlo y poco a poco se ha puesto a la par de DEL SUR y por muy encima del total de las E.A.P. hasta alcanzar para el II SEM del 2001 saldo negativo, reafirmando las estrategias ya planteadas.

- **PATRIMONIO**

Se observa que ha aumentado su patrimonio por medio de la fusión preocupados en tener una solidez bancaria para enfrentar una eventual crisis dentro de la misma entidad, eso es bueno ya que existe en estos momentos una crisis económica en el país, en donde el aparato productivo no termina de arrancar, comparandola a DEL SUR esta mejor.

- **INGRESOS FINANCIEROS**

Se observa que de los ingresos financieros estan por encima a DEL SUR y al total de las entidades, además es la que va en aumento, a juicio del evaluador es posible que sea por la cartera de crédito y que lo ha favorecido la fusión, esto hace pensar que sea por la recuperación que hay desde el II SEM del 2000 debido al repunte en el Estado Monagas de la construcción que ha generado dicho aumento, que a pesar de la crisis es un signo positivo para la institución.

- **GASTOS FINANCIEROS**

Hacen pensar que en los Gastos Financieros es los gastos por captaciones del público es el que ha disminuido pero están por encima del total de las entidades, tienen que cuidarse ya que es peligroso para la institución ya que va hacia un crecimiento en los gastos porque merman la utilidad, preocupados por esto al lograr la fusión lograron disminuir en un 27,3%.

- **MARGEN FINANCIERO NETO**

Este gasto en el 2do semestre del '98 como en el año '99 creció pero lo interesante de este crecimiento comparandola con DEL SUR y el total de las E.A.P. es que la partida del personal se observa que va en aumento, repunto entre en II SEM del 2000 y el I SEM DEL 2001 debido a la fusión pero después lograron disminuirla en el II SEM del 2001, esto quiere decir que pudo acoplarse a la fusión.

- **RESULTADO NETO**

Se observa una leve recuperación en el año 2000 debido a que el sector construcción es la que esta generando fuentes de ingresos a la población y además que MI CASA está por encima a DEL SUR y al total de las entidades, se evidenció el aumento de los Gastos (transformación, financieros, etc.) que ha mermado la ganancia de la entidad de ahorro, esto debido a la crisis financiera y a la falta de una reactivación en la actividad económica (petrolera) en el Estado Monagas en el periodo del año 1999, y se observa claramente que logró posicionarse y captar clientes mejor que DEL SUR.

"DEL SUR" ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO
ESTADOS FINANCIEROS EXPRESADOS EN MILES DE MILLONES DE BOLIVARES
ANALISIS VERTICAL
BALANCE GENERAL

	I SEM 98	%	II SEM 98	%	I SEM 99	%	II SEM 99	%	I SEM 2000	%	II SEM 2000	%	I SEM
ACTIVO													
DISPONIBILIDADES	12.226	9,32	21.492	13,59	23.174	13,02	30.493	14,74	46.335	18,50	58.120	15,60	5
INVERSIONES EN TITULOS VALORES	17.487	13,33	14.123	8,93	24.564	13,80	27.508	13,29	41.839	16,71	59.439	15,95	3
CARTERA DE CRÉDITOS	88.396	67,36	107.652	68,06	112.708	63,33	121.909	58,91	131.165	52,38	203.564	54,64	14
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	4.162	3,17	6.509	4,11	5.377	3,02	6.426	3,11	8.314	3,32	7.466	2,00	1
INVERSIONES EN FILIALES, AFILIADAS	4.257	3,24	2.577	1,63	2.216	1,25	2.013	0,97	810	0,32	3.538	0,95	1
SUCURSALES Y AGENCIAS EN EL EXTERIOR	-		-		-		-		-		-		
BIENES REALIZABLES	7	0,01	66	0,04	329	0,18	2.530	1,22	3.320	1,33	8.122	2,18	1
BIENES DE USO	3.776	2,88	5.086	3,22	8.359	4,70	10.473	5,06	10.949	4,37	16.220	4,35	1
OTROS ACTIVOS	909	0,69	675	0,43	1.244	0,70	5.584	2,70	7.700	3,07	16.078	4,32	1
TOTAL DE ACTIVOS	131.220	100	158.180	100	177.971	100	206.936	100	250.432	100	372.549	100	29
PASIVO													
CAPTACIONES DEL PUBLICO	110.386	84,12	131.092	82,88	153.496	86,25	175.493	84,81	212.543	84,93	313.051	84,03	24
OBLIGACIONES CON EL BCV	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	
CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	331	0,25	547	0,35	385	0,22	290	0,14	328	0,13	789	0,21	
OTROS FINANCIAMIENTOS OBTENIDOS	86	0,07	93	0,06	488	0,27	4.357	2,11	4.904	1,96	20.266	5,44	
OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	200	0,17	51	0,04	8	0,01	9	0,00	6	0,00	13	0,00	
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	4.431	3,38	7.061	4,46	2.890	1,62	-	0,00	-	0,00	7	0,00	
OTROS PASIVOS	1.642	1,25	1399	0,88	1.010	0,57	3965	1,92	6.623	2,65	9.049	2,43	1
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	-		-		-		-		-		-		
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN CAPITAL	-		-		-		-		-		-		
TOTAL DE PASIVOS	117.076	89,24	140.243	88,66	158.277	88,93	184.114	88,97	224.403	89,67	343.175	92,12	26
GESTIÓN OPERATIVA	-		-		-		-		-		-		
PATRIMONIO													
CAPITAL SOCIAL	DNE		DNE		DNE		DNE		2.462	0,98	2.462	0,66	DN
APORTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS	DNE		DNE		DNE		DNE		17.428	6,96	18.766	5,04	DN
RESERVAS DE CAPITAL	DNE		DNE		DNE		DNE		336	0,13	336	0,09	DN
AJUSTES DEL PATRIMONIO	DNE		DNE		DNE		DNE		5.622	2,25	7.669	2,06	DN
RESULTADOS ACUMULADOS	DNE		DNE		DNE		DNE		-	0,00	141	0,04	DN
TOTAL PATRIMONIO	14.144	10,78	17.937	11,34	19.694	11,07	22.822	11,03	25.849	10,33	29.374	7,88	3
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO+GESTIÓN OPERATIVA	131.220	100	158.180	100	177.971	100	206.936	100	250.252	100	372.549	100	29

ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS VERTICAL

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
INGRESOS FINANCIEROS	16.080	26.401	28.540	23.230	23.215	100	33.208	100	34	
INGRESOS POR DISPONIBILIDADES	DNE	DNE	DNE	DNE	527	2,27	808	2,43	DN	
INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES	DNE	DNE	DNE	DNE	2.561	11,03	4.724	14,22	DN	
INGRESOS POR CARTERA DE CREDITOS	DNE	DNE	DNE	DNE	20.126	86,70	27.677	82,35	DN	
GASTOS FINANCIEROS	6.659	13.673	13.957	9.088	10.659	100	17.927	100	13	
GASTOS POR CAPTACIONES DEL PUBLICO	DNE	DNE	DNE	DNE	10.491	98,43	17.732	98,33	DN	
GASTOS POR CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	DNE	DNE	DNE	DNE	-	0,00	-	0,00	DN	
GASTOS POR OTRAS OBLIG. POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	DNE	DNE	DNE	DNE	47	0,44	39	0,22	DN	
OTROS GASTOS FINANCIEROS	DNE	DNE	DNE	DNE	122	1,14	157	0,87	DN	
MARGEN FINANCIERO BRUTO	9.421	12.728	14.583	14.142	12.555		15.281		20	
INGRESOS POR RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	25	354	108	69	1		670			
GASTOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACIÓN DE ACTIVOS FIN.	1465	2074	6084	969	527		746			
MARGEN FINANCIERO NETO	7.981	11.008	8.607	13.242	12.029		15205		16	
GASTOS DE TRANSFORMACIÓN	4.077	7.218	6.570	9.990	9.167	100	13005	100	14	
GASTOS DE PERSONAL	DNE	DNE	DNE	DNE	4.688	51,14	6.508	50,04	DN	
GASTOS OPERATIVOS	DNE	DNE	DNE	DNE	4.162	45,43	6.011	46,23	DN	
GASTOS POR APORTES A FOGEADE	DNE	DNE	DNE	DNE	290	3,17	442	3,40	DN	
GASTOS POR APORTES A SUEBAN	DNE	DNE	DNE	DNE	27	0,29	44	0,34	DN	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	3.904	3.790	2.037	3.252	2.862		2200		2	
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	625	896	1.150	2.309	2.249		3543		3	
OTROS GASTOS OPERATIVOS	202	423	359	853	1.094		1.878		3	
MARGEN DEL NEGOCIO	4.327	4.263	2.828	4.708	4.017		3865		3	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-	-		-			
GASTOS EXTRAORDINARIOS	6	15	44	54	52		68			
RESULTADO BRUTO ANTES DEL IMPUESTO	4.321	4.248	2.784	4.654	3.965		3.797		3	
ISLR	-	577	167	481	196		111			
RESULTADO NETO	4.321	3.671	2.617	4.173	3.769		3.686		3	

"MI CASA" ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO
ESTADOS FINANCIEROS EXPRESADOS EN MILES DE MILLONES DE BOLIVARES
FUENTE: PUBLICADOS EN LA PRENSA DE MATURIN Y SUDEBAN
ANALISIS VERTICAL
BALANCE GENERAL

	I SEM 98	%	II SEM 98	%	I SEM 99	%	II SEM 99	%	I SEM 2000	%	II SEM 2000	%	I SEM 2001	%	I
ACTIVO															
DISPONIBILIDADES	2.186	12,96	2.149	9,86	8.306	23,89	9.100	20,04	10.919	20,65	18.756	24,70	34.397	25,67	
INVERSIONES EN TITULOS VALORES	2.377	14,10	4.085	18,74	4.241	12,20	1.142	2,51	1.724	3,26	5.212	6,86	15.301	11,42	
CARTERA DE CRÉDITOS	11.630	68,98	14.421	66,14	20.366	58,57	30.669	67,55	35.118	66,41	45.701	60,18	72.382	54,02	
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	85	0,51	191	0,88	636	1,83	448	0,99	644	1,22	851	1,12	2.042	1,52	
INVERSIONES EN FILIALES, AFILIADAS	84	0,50	58	0,27	155	0,45		0,00		0,00		0,00		0,00	
SUCURSALES Y AGENCIAS EN EL EXTERIOR											50		100,00		
BIENES REALIZABLES	-	0,00	-	0,00	-	0,00	520	1,15	637	1,20	1.337	1,76	1.875	1,40	
BIENES DE USO	422	2,50	862	3,95	1.027	2,95	3.116	6,86	3.279	6,20	3.629	4,78	5.422	4,05	
OTROS ACTIVOS	76	0,45	37	0,17	39	0,11	408	0,90	560	1,06	401	0,53	2.464	1,84	
TOTAL DE ACTIVOS	16.859	100	21.804	100	34.770	100	45.402	100	52.881	100	75.937	100	133.983	100	
PASIVO															
CAPTACIONES DEL PUBLICO	14.446	85,69	18.381	84,30	30.127	86,65	39.746	87,54	46.411	87,76	67.326	88,66	116.066	86,63	
OBLIGACIONES CON EL BCV	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	
CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	20	0,12	43	0,20	35	0,10	54	0,12	4	0,01	24	0,03	45	0,03	
OTROS FINANCIAMIENTOS OBTENIDOS	5	0,03	5	0,02	5	0,01	5	0,01	-	0,00	-	0,00	1	0,00	
OTRAS OBLIGACIONES POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	5	0,03	10	0,05	24	0,08	11	0,03	16	0,03	12	0,02	108	0,09	
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	567	3,36	646	2,96	1.340	3,85	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	
OTROS PASIVOS	26	0,15	77	0,35	67	0,19	1.844	4,06	1.872	3,54	3.001	3,95	4.301	3,21	
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	-		-		-		-		-		-		-		
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN CAPITAL	-		-		-		-		-		-		-		
TOTAL DE PASIVOS	15.069	89,38	19.162	87,89	31.598	90,88	41.660	91,76	48.303	91,35	70.363	92,66	120.521	89,96	
GESTIÓN OPERATIVA	-		-		-		-		-		-		-		
PATRIMONIO															
CAPITAL SOCIAL	0		600		-		600		-		-		1.197	0,89	
APORTES PATRIMONIALES NO CAPITALIZADOS	600		-		DNE		-		DNE		DNE		3.940	2,94	
RESERVAS DE CAPITAL	1.049		1.301		DNE		1.496		DNE		DNE		2.947	2,20	
AJUSTES DEL PATRIMONIO	-		-		DNE		66		DNE		DNE		66	0,05	
RESULTADOS ACUMULADOS	141		742		DNE		1.580		DNE		DNE		5.311	3,96	
TOTAL PATRIMONIO	1.790	10,62	2.642	12,12	3.172	9,12	3.742	8,24	4.578	8,66	5.574	7,34	13.461	10,05	
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO+GESTIÓN OPERATIVA	16.859	100	21.804	100	34.770	100	45.402	100	52.881	100	75.937	100	133.982	100	

ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS VERTICAL

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
INGRESOS FINANCIEROS	809	100	3.492	100	4.593	100	5.503	100	5.396	100
INGRESOS POR DISPONIBILIDADES	66	8,14	113	3,24	DNE		75	1,37	DNE	
INGRESOS POR INVERSIONES EN VALORES	23	2,85	242	6,93	DNE		39	0,71	DNE	
INGRESOS POR CARTERA DE CREDITOS	721	89,01	3.137	89,83	DNE		5.388	97,92	DNE	
GASTOS FINANCIEROS	244	100	1.267	100	1.661	100	2.297	100	2.744	100
GASTOS POR CAPTACIONES DEL PUBLICO	222	90,97	1.243	98,12	DNE		2.081	90,58	DNE	
GASTOS POR CAPTACIONES Y OBLIGACIONES CON EL BANAP	14	5,64	11	0,90	DNE		14	0,60	DNE	
GASTOS POR OTRAS OBLIG. POR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	8	3,23	12	0,93	DNE		10	0,42	DNE	
OTROS GASTOS FINANCIEROS	0	0,16	1	0,05	DNE		193	8,40	DNE	
MARGEN FINANCIERO BRUTO	565		2.225		2.932		3.206		2.652	
INGRESOS POR RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	-		-		-		8		-	
GASTOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACIÓN DE ACTIVOS FIN.	108		336		1201		566		523	
MARGEN FINANCIERO NETO	457		1.889		1.731		2.648		2.129	
GASTOS DE TRANSFORMACIÓN	479	100	1.179	100	1.468	100	2.278	100	2.075	100
GASTOS DE PERSONAL	215	44,98	424	35,97	DNE		886	38,89	DNE	
GASTOS OPERATIVOS	231	48,14	656	55,64	DNE		1298	56,95	DNE	
GASTOS POR APORTES A FOGADE	32	6,61	98	8,32	DNE		90	3,95	DNE	
GASTOS POR APORTES A SUDEBAN	1	0,26	1	0,08	DNE		5	0,21	DNE	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	-22		710		263		370		54	
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	164		201		319		181		856	
OTROS GASTOS OPERATIVOS	-		14		2		27		161	
MARGEN DEL NEGOCIO	142		898		580		523		749	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	33		31		26		68		89	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	2		2		2		39		1	
RESULTADO BRUTO ANTES DEL IMPUESTO	173		927		604		553		837	
ISLR	-		-		-		50		-	
RESULTADO NETO	173		927		604		503		837	

7. Vertical

ACTIVO

Se observa que en la cartera de créditos han logrado estar por encima del total de las entidades y de DEL SUR manteniéndose alrededor del 65%, el único periodo que estuvo por debajo del 60% y con respecto de los demás fue el I SEM del 99, en las disponibilidades lograron aumentar hasta un 20% pero este renglón debe disminuir y aumentar en la cartera de crédito, además se observan que dejaron de invertir en títulos de valores hasta caer a un 6,86%.

PASIVO

Se observa que siempre supera a DEL SUR y al total de las E.A.P. y es la captación del público que representa del total de pasivo una gran masa de deuda.

PATRIMONIO

Del patrimonio se observa un aumento decreciente, o sea, que aumenta su capital pero en el total de pasivo + patrimonio, porcentualmente, decrece con respecto al año '98, esto quiere decir que la Entidad se endeudó más que el año '98, estas cifras concuerdan con los análisis descritos anteriormente, se evidencia la crisis financiera. Además es superada por DEL SUR y el total de las entidades de ahorro

INGRESOS FINANCIEROS

Se evidencia de los ingresos de cartera de crédito es el que mayor peso que tiene en los ingresos financieros, y refleja que sigue en aumento.

GASTOS FINANCIEROS

Aplicando pareto refleja que son los gastos por captaciones del público el de mayor peso, pero se nota la preocupación de la Entidad en bajar dichos gastos con relación al año '98, pareciera que fuese una constante que en los gastos financieros los gastos por captaciones del público sea el de mayor peso.

GASTOS DE TRANSFORMACIÓN

En los gastos de transformación la partida de mayor peso es la de gastos operativos casi la mitad de los gastos de transformación es generado por los gastos operativos, se puede decir que se refleja una sana realización de gastos.

XI.- CONCLUSIONES

Se puede decir que MI CASA refleja la situación actual de la crisis financiera, es una institución que esta mejorando con esfuerzo para mantenerse en el sistema bancario, aunque obtienen ingresos elevados no tiene una utilidad esperada considerable, por consiguiente la fusión realizada con LA PRIMOGENITA le dio resultado como era de esperarse y obteniendo mejor desempeño que DEL SUR. En cambio DEL SUR después de haber obtenido buenos resultados con la fusión de ORIENTE y analizando que MI CASA logró captar nichos de mercados aumentando su presencia en la región se vio con la necesidad para el II semestre del 2001 de transformarse a Banco Universal. MI CASA comparándola con DEL SUR evidenció en ciertos items que obtuvo una mejoría. DEL SUR con la fusión con ORIENTE buscó provecho en el segundo semestre del 2000 y logró escalar posiciones y se evidencia la mejoría en un semestre que había poco flujo de dinero. Igualmente MI CASA para el 2001 logró lo que para DEL SUR fue el II semestre del 2000. Así se ha verificado **la fusión horizontal** como es de esperarse en las integraciones, y que se demostró en dichos análisis.

Este informe incluyó el plan maestro que fue diseñado para la Entidad de Ahorro MI CASA. Por consiguiente, se revisó la misión y objetivos de la entidad así como el análisis estratégico externo e interno de la misma.

El análisis estratégico interno permitió identificar como fortalezas de la Entidad la calidad de sus productos, su imagen, el desarrollo de productos/Innovación y la tecnología. Como punto débil se detectó sus tasas.

El análisis estratégico externo permitió identificar entre sus oportunidades los avances tecnológicos, la fusión y el aumento de la demanda de la construcción, y como amenazas del entorno se cuenta la agresividad de la competencia y la disminución de la liquidez en Venezuela.

Las fortalezas permiten aprovechar oportunidades y hacer frente a las amenazas. Las debilidades permiten determinar las áreas a desarrollar para disminuir el efecto de las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades detectadas en el análisis estratégico externo.

En virtud de ello se plantearon como estrategias genéricas el desarrollo tecnológico, el desarrollo de mercados, la satisfacción del cliente, el posicionamiento, aumento de la utilidad y la reducción de las tasas de interés activas y aumento de las pasivas. Asimismo, se diseñaron planes de acción que permitan las puestas en marcha de las estrategias operativas. De los planes descritos destacan:

- Mantener las inversiones en el área de Investigación Tecnológica y Desarrollo.
- Efectuar estudios de mercado para evaluar nuevos mercados.
- Ofrecer instrumentos financieros atractivos para el cliente.
- Dictar cursos de capacitación integral al personal de la organización.
- Analizar las políticas de fijación de tasas de interés de la entidad.
- Efectuar convenios con los Empresarios del sector automotriz y de Seguros para ofrecer al cliente atractivos planes de financiamiento.

- Incorporar a sus instrumentos financieros actuales un valor agregado, que perciba el cliente un mayor rendimiento en su inversión.

En resumidas cuentas, el futuro en las Entidades de Ahorro y Préstamo se vislumbra como una reestructuración para dar paso a una Asociación de Entidades Hipotecarias, en la que se agrupe a las entidades financieras que atienden especialmente al sector. Y a su vez quedó evidenciado el cambio de una Entidad de Ahorro cuando se fusiona con otra para captar nuevos mercados en este caso Mi Casa con La Primogénita ya que se fortaleció financieramente, como también se observó para el segundo semestre del 2001 el cambio de Entidad de Ahorro a Banco Universal por parte DEL SUR, quedando Mi Casa como única entidad de ahorro en la región presentándole a esta una oportunidad en donde deba explotar con todas las estrategias ya planteadas. Como para el segundo semestre del 2001 desaparece DEL SUR y CENTRAL del estrato grande entre las Entidades de Ahorro (estratificación que le da SUDEBAN), queda Mi Casa a la vanguardia del universo de las Entidades de Ahorro.

XII.- BIBLIOGRAFÍA

- ABELL DEREK. **Planeación Estratégica de Mercadeo: problemas y enfoques analíticos**. 1ª edición, 5ª reimpresión. México, editorial Continental, 1997.
- ACEDO MENDOZA, CARLOS. **Instituciones Financieras**, Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- LOPEZ TROCELT, MIGUEL. **De un Fondo Mutualista al Universo de la Banca**.
- PORTER MICHAEL. **Estrategia Competitiva**. México, editorial Continental, 1997.
- THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A. **Dirección y Administración Estratégica**. Delaware, EUA, editorial Addisson-Wesley Iberoamericana C.A, 1998.
- REVISTA GERENTE. Edición Aniversaria. 1998 y 2000.
- REVISTA CONOZCA SU BANCO FEB-ABRIL 2001.
- EL GLOBO, 20/02/2001 pág. 20.
- LA PRENSA (Periódico regional Edo. Monagas) 1999, 2000, 2001. Balances Publicados.
- **BOLETINES TRIMESTRALES** suministrados por **SUDEBAN** desde 1998 hasta el primer semestre del 2001

XIII.- ANEXOS

- Revista gerente, en su edición aniversario de 1998
- Ultimas Noticias. 21-01-99, El Universal
- Diagnóstico de las Estrategias de MI CASA en función de sus componentes²¹.

²¹ REALIZADO POR EL AUTOR

SEGÚN LA REVISTA GERENTE, EN SU EDICIÓN ANIVERSARIA DE 1998, EXPLICA:

Las Entidades de Ahorro y Préstamo se han convertido en defensoras radicales de la modificación del sistema de Política Habitacional, ya que el financiamiento de viviendas ha sido el área clave de crecimiento para estas entidades financieras, durante este quinquenio.

De hecho, las proyecciones para el próximo gobierno apunta un crecimiento anual promedio de 34% en la cartera de crédito, lo que depende de que la Reforma de la Seguridad Social en el Subsistema de Vivienda formule reglas claras que estimulen la solicitud de créditos.

El comportamiento de las EAP no escapa de la volatilidad que ha asignado la economía en los últimos cinco años; -año de crisis bancaria- la cartera de créditos del sector se redujo en 37%, al igual que en el muy recesivo e inflacionario 1996, cuando la cartera bajó en 39%. La fuerte devaluación del tipo de cambio ese año, de 170 a 470 bolívares por dólar, generó un incremento en la tasa de interés que, a su vez, ocasionó un drástico descenso en la cartera de créditos de toda la banca.

Por el contrario encontramos que en 1997, año del último "boom" petrolero, el otorgamiento de préstamos subió en un explosivo 167%. Para el cierre del año 1998 se espera que haya habido un crecimiento -mucho más modesto que el registrado en 1997- de 23% en este rubro.

Para la Federación Venezolana de Entidades de Ahorro y Préstamo, el hecho más importante ocurrido en el sector, en esta etapa, es la fusión múltiple que dio origen

a Caja Familia, ahora filial de Banesco. Las fusiones parecen la alternativa para fortalecer un mercado que ofrece una rentabilidad baja por operación.

En el sector laboran 5 mil 668 empleados. Una materia de urgencia es la desregulación del crédito hipotecario, sobre todo para generar un mercado secundario de deudas.

Ultimas Noticias. 21-01-99, El Universal*BCV unifica encaje de las EAP con el sistema bancario*

A partir de marzo, las entidades de ahorro y préstamo se integrarán en forma gradual, al régimen de encaje vigente para la banca, que consiste en mantener con el Banco Central de Venezuela el 17% de sus obligaciones.

La medida se adopta al haberse completado prácticamente el proceso de conversión de las entidades de ahorro y préstamo de sociedades mutualistas en compañías anónimas. El Banco Central de Venezuela acordó la modificación del régimen de encaje aplicado a las entidades de ahorro y préstamo, de manera de uniformarlo con el que se rige para la banca y demás instituciones financieras.

A partir del 8 del marzo, el proceso de homogeneización se iniciará con un coeficiente del encaje igual al aplicado en la actualidad (5%), pero con vigencia diaria y abarcando las mismas obligaciones que en el caso de los bancos. Cada cuatro semanas el coeficiente aumentará, a razón de 1%, hasta ubicarse en 17%, el mismo nivel aplicado a las demás instituciones financieras. Se prevé que el proceso completo culminará a fines del 1999.

El instituto emisor adopta esta medida en virtud de haberse completado casi en su totalidad el proceso de transformación de las antiguas sociedades mutualistas en instituciones financieras con capital propio, de acuerdo con lo establecido en la Ley que rige el sector desde 1994. Este proceso homologó a las entidades de ahorro y préstamo con las instituciones bancarias regidas por la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, por lo cual no se justificaba un tratamiento diferencial en materia de encaje. Para adoptar la medida, el Banco Central realizó una evaluación de

la situación financiera de las entidades de ahorro y préstamo, concluyéndose que las mismas se encuentran en capacidad de constituir las reservas obligatorias en el ente emisor, sin perjuicio de su capacidad operativa y dentro del esquema gradual adoptado. Cabe señalar, además que un número importante de estas entidades se encuentra en la actualidad vinculado a grupos financieros, bancarios y bursátiles.

Diagnóstico de las Estrategias de MI CASA

en función de sus componentes

En términos generales podemos decir que las estrategias de MI CASA contienen los siguientes componentes:

Alcance: Para MI CASA sus estrategias son de gran alcance en cuanto a tecnología y lugar geográfico. Desarrollan un nuevo enfoque de captación de clientes, en el cual llevan la delantera, y que con el tiempo, transformaría la forma de realizar las cosas en casi todas las entidades de ahorro y préstamo. Inclusión de los sistemas de información, lo cual hace que llegue a mas personas cuando visitan el SITE. Un mercado a conquistar inicialmente el Estado Monagas, que luego se extiende a las demás regiones orientales en donde tiene presencia, para llegar a ser el número uno en muchos de ellos.

Competencias Distintivas: Se distingue por poseer relaciones laborales sobresalientes y porque sus clientes son tratados como parte integral del equipo de desarrollo de los productos MI CASA. En cuanto al cliente, hace que éste se sienta parte de la familia MI CASA y establece relaciones con ellos a largo plazo. Crea un lazo que va más allá de una apertura de una cuenta o un servicio financiero. Emplea un poco más de la mitad de sus analistas de sistemas para diseñar un nuevo producto que las entidades de ahorro competidoras. Es por ello que ofrece mayor variedad de

instrumentos financieros, introduciéndolos al mercado con mayor rapidez y más eficaz que los de la competencia.

Ventaja Comparativa: Los productos de MI CASA son de alta calidad, los cuales compiten con los mejores entes bancarios de la región.

Sinergia: MI CASA hace uso de este concepto al haber realizado la fusión con éxito para responder casi instantáneamente a la demanda de los clientes de la región oriental. Con ello busca que el conjunto sea mayor que la suma de las partes.

Vector de Crecimiento: La evolución de la empresa se ha dado por dos vías: producto y mercado. Con relación al producto, invirtió en investigación y tecnología, lo cual favoreció el desarrollo de nuevos productos. Después de haber alcanzado una firme posición en el mercado del Estado Monagas, MI CASA se expande a Bolívar, Anzoátegui, Sucre, Nueva Esparta.

Funcionalidad y precisión de la estrategia: La funcionalidad de la estrategia de MI CASA es la captación del cliente con nuevos productos que ofrezcan mejor rendimiento y tasas atractivas, lo cual hace que el cliente se una a la entidad mediante lazos de fidelidad.

De manera específica, a continuación se desglosan las estrategias definidas por MI CASA y el análisis de sus componentes:

- Una de sus estrategias fue desarrollar y producir una página WEB que le permitiera desarrollar nuevos productos y mejorar su posición competitiva. Diseñando un sistema de información que permitiera al cliente optar a un instrumento financiero que le ofrezca mejor rendimiento y se adapte a sus necesidades. De esta manera, la estrategia se hace funcional satisfaciendo las necesidades del mercado. Tal como fue definida esta estrategia es funcional (factible) y precisa.
- Para hacer frente a la competencia y crisis financiera, MI CASA adopta como estrategia la fusión con la PRIMOGÉNITA, que le permitiera desarrollar nuevos mercados y mejorar su posición competitiva. Para lograrla combinó de manera eficiente sus recursos tanto financieros como humanos. Esta estrategia es un proceso combinado donde participaban la alta gerencia, empleados y clientes en búsqueda de un efecto sinérgico que permitiera responder a la demanda. De esta manera, la estrategia se hace funcional satisfaciendo las necesidades del mercado.

