ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

Proyecto de Inversión para el Establecimiento de una Sucursal de la Cooperativa "Juan Pío de Mora" en la ciudad de Guayaquil, por medio del Convenio con la Asociación de Empleados Docentes y Administrativos de la Dirección Provincial del Guayas

Eunice Arias Paredes, Nadia Zabala Béjar, Econ. Felipe Álvarez Ordoñez
Facultad de Economía y Negocios (FEN)
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 Vía Perimetral, PO 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador
earias@espol.edu.ec; nzabala@espol.edu.ec; fdalvare@espol.edu.ec

Resumen

Basados en la experiencia y repitiendo su exitosa fórmula, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ltda. se plantea hoy la opción de ampliar el mercado objetivo a la Provincia del Guayas, implementando una sucursal cerrada en la ciudad de Guayaquil, que al inicio de sus actividades funcionara prestando sus servicios solo a los docentes y personal administrativo de las Escuelas Fiscales, que trabajen para el Ministerio de Educación, a través de un convenio con la Asociación de Empleados Docentes y Administrativos. Es una propuesta positiva dado que las partes se beneficiarían mutuamente, por cuanto la AEDA no cuenta con la infraestructura administrativa y recursos necesarios para ofrecer los servicios financieros y sociales que la Cooperativa puede ofrecer, y por el otro la Cooperativa cumple con su meta de crear "Valor". El presente proyecto permite obtener la información necesaria antes de llevar a cabo el proyecto, puesto que puede predecir el resultado de cursos alternativos de acción.

Palabras Claves: Cooperativa de Ahorro y *Crédito, Escuelas Fiscales, AEDA.*

Abstract

Based on the experience and repeating the successful formula, the Cooperative of savings and credit "Juan Pio de Mora" LTDA. plants today the option of expanding the objective market to the Guayas province, by implementing a closed branch in the city of Guayaquil. At the beginning of its activities, it will lend its services to the administrative staff and personnel of Public Schools, to work for the Ministry of Education through an agreement with the Association of Teaching and Administrative staff. It is a positive proposition given that both sides will benefit mutually, since AEDA does not have the administrative infrastructure and necessary resources to offer financial and social services that the Cooperative can offer, and on the other hand the cooperative carries out the goal of creating "value". The project allows obtaining needed information before the project is carried out, given that it would predict a result of alternative course actions.

1. Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ltda. se caracteriza por su prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito provincial y nacional, pionera además en el apoyo social y educativo, fue constituida el 11 de mayo de 1973, en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar. La entidad que en su inicio funcionó como "Cooperativa Cerrada", es decir con prestaciones dirigidas exclusivamente a profesores; se declaró Cooperativa Abierta en el año 1978.

A través de estos 36 años de experiencia ha demostrado ser una cooperativa solvente y de continuo crecimiento, puesto que ha expandido sus servicios a las ciudades de Guaranda, Chillanes, Caluma y Babahoyo.

Queriendo ampliar su mercado objetivo a la Provincia del Guayas, plantea la creación de una sucursal cerrada en la ciudad de Guayaquil, que al inicio de sus actividades funcionara prestando sus servicios al personal docente y administrativo, con nombramiento del Ministerio de Educación, que laboren en las Escuelas Fiscales; a través de un convenio con la Asociación de Empleados Docentes y Administrativos (AEDA).

1.1. Marco Teórico

El Sistema Financiero actual se divide en 4 sub sectores principales, en orden de participación son: Bancos Privados (85%), Cooperativas de Ahorro y Crédito (7%), Sociedades Financieras (5%) y Mutualistas (3%).

Si bien su representación en términos monetarios dentro del sistema financiero nacional es significativamente menor a los manejados por el sistema de Bancos privados, se debe reconocer el aporte de las Cooperativas de ahorro y crédito en el aspecto social, pues contribuyen cada vez con más fuerza, para que un mayor porcentaje de población de menores ingresos tengan acceso a servicios financieros.

Con crecimientos anuales elevados en activos, cartera, captaciones y patrimonio, el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito es el segundo en importancia en el Sistema Financiero Ecuatoriano actualmente.

2. Investigación de mercado

2.1. Definición de la Población

La AEDA tiene acceso a un rol de pagos de 10.283 personas (entre docentes, alfabetizadores, PRONEPE y parvularios), que laboran en las Escuelas Fiscales bajo contrato directo con el Ministerio de Educación.

El Presidente de la República Econ. Rafael Correa Delgado creó para el presente año, 12 mil partidas extra presupuestarias para todo el país, de las cuales a la Provincia del Guayas le corresponden entre 1.200 a 1.500 nombramientos para nuevos docentes.

Por lo tanto se proyecto que el número de población objetivo para el proyecto es de 11.483 personas.

2.2. Interpretación de resultados

Se realizo 372 encuestas en las Escuelas Fiscales de Guayaquil, Durán, Milagro, El Triunfo, Naranjito, Salitre, Balzar y Pedro Carbo.

Obteniendo los siguientes resultados:

- Un 74% del total del personal docente es de género femenino, los rangos de edades predominantes oscilan entre los 41 a los 60 años, lo que permite suponer que exista un gran porcentaje de jubilados en años venideros, pues un 67% de los docentes tiene más de 21 años ejerciendo su profesión.
- El 62% de los profesores se encuentran casados y sus familias están constituidas por 4 a 6 personas, el 61% posee casa propia.

Cruzando este resultado con el ingreso mensual se establece que bajo estas condiciones, el 35% de los docentes sobreviven con un sueldo entre los $200 a $400 dólares, seguido por el 27% que posee un salario de hasta $600 dólares, el resto de los docentes (38%) tienen un salario de más de $600 dólares.

Una de las preguntas más importantes de la encuesta, era poder establecer si los docentes subsisten solamente con el salario ganado por su profesión, es así como un 74% contesto no tener una actividad adicional, mientras que el 12% posee un negocio propio, el 7% da clases extras y el otro 7% poseen ingresos adicionales como las remesas del exterior.

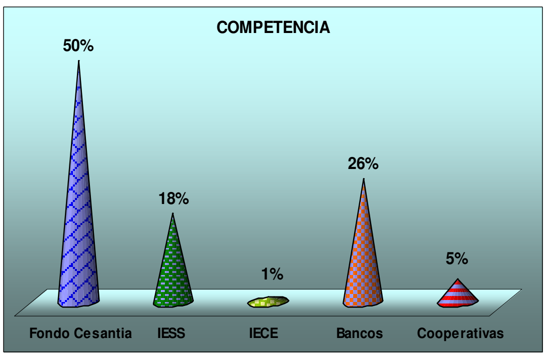

Figura 1. Competencia

Se pudo establecer que el principal competidor que posee la nueva sucursal es el Fondo de Cesantía con un 50% del mercado meta, seguido por los bancos en donde los docentes tienen sus cuentas de ahorro. Estos se encuentran satisfechos con la atención al cliente recibida, creen que las tasas de interés cobradas son promedios e indicaron que adquirieron sus préstamos de forma inmediata.

- El motivo principal para realizar un préstamo por parte de los docentes (33%) es la adquisición y remodelación de sus viviendas, seguido con un 32% por préstamos para consumo.

A pesar de que solo el 12% de los encuestados ha escuchado hablar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ltda., existe una alta disposición por conocer los servicios de la nueva sucursal ya que las entidades financieras existentes en el mercado tienen ciertas restricciones para el crédito, además les parece buena la iniciativa de la apertura de una sucursal cerrada que posea el convenio con la AEDA.

3. Plan de Marketing

3.1. Análisis FODA

El análisis tiene como objetivo identificar y estudiar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa (factores endógenos) así como las eventuales oportunidades y amenazas (factores exógenos) que se pudiesen presentar en el entorno y así crear una ventaja competitiva, esta información es necesaria para implementar acciones, medidas correctivas y generar mejores procesos.

Fortaleza

- Prestigio de la Cooperativa
- Facilidad de préstamos en comparación a otras cooperativas.
- Convenios y alianzas con Instituciones Públicas.
- Experiencia en crédito al sector magisterial.
- Pertenecer a la Lista de Cooperativas capacitadas por el MIDUVI.

Oportunidades

- Nueva Ley de Bancos, benefician de manera indirecta a la Cooperativa.
- Elevados costos de la Banca.
- Demanda creciente de crédito.
- Diversificación productos financieros y crossselling de los mismos.
- Plan de Regularización pedido por el MIES.
- Alianzas estratégicas.

Debilidades

- No ser conocidos en el Mercado en el que se pretende ingresar.
- No constar en el Listado de Cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos.
- No contar con cajeros automáticos, que en la actualidad son comúnmente utilizados.

Amenazas

- Años de funcionamiento de la Competencia Directa en el Mercado Objetivo.
- Incertidumbre política.
- Posibles variaciones en el marco regulatorio.
- Poca cultura de ahorro vs a la alta cultura de consumo

3.2. Estrategia de Marketing

Al ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" una sociedad de personas, donde cada cliente es un socio para la institución, la forma de hacer negocios, debe claramente expresar una relación de generación de valor mediante el enfoque de que el socio es su razón de ser, es decir, su estructura organizacional, el enfoque de sus productos financieros y sociales, el nivel de servicio y calidad, el precio de los servicios, deben estar adecuadamente encaminados a ser lo más eficientemente posible a más de asegurar su conservación a largo plazo, basado en lo anterior se elaboro un detallado ***Plan de Acción interno***.

Además de estrategias basadas en **convenios** como con el Banco Central, Servipagos o el Miduvi, dichos convenios tendrían el mismo formato que el convenio planteado con la AEDA.

3.3. Marketing Mix

3.3.1 Producto = Servicio. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ltda. ofrece los siguientes servicios financieros y sociales a sus socios, en el caso de la nueva sucursal en la Ciudad de Guayaquil se ofrecerán los mismos servicios:

Servicios Sociales: Fondo Mortuorio, Bono de jubilación, Seguro de desgravamen, Servicio medico y dental.

Servicios Financieros: Anticipo de Sueldo, Crédito con garante, Microcrédito, Crédito hipotecario, Programa Miduvi – Vivienda, Pólizas, Transferencia segura y Ahorro niño programado

El costo de apertura de las cuentas de ahorro, serán con un monto mínimo de $53 dólares, desglosados de la siguiente manera:

Tabla 1. Costo de apertura de una cuenta de ahorro

DESCRIPCIÓN	MONTO
Ingreso socio/cliente	$ 25,00
Monto para la apertura de cuenta	$ 20,00
Gastos Administrativos	$ 8,00
TOTAL	**$ 53,00**

3.3.2. Precio = Tasa de Interés. En base a la investigación de mercado realizada se determinaron las tasas promedio ponderadas de consumo y vivienda, de las eventuales tasas que estarían dispuestos a aceptar en el mercado meta, obteniendo una tasa de consumo del 14,03% y una tasa de vivienda del 10,44%.

3.3.3 Plaza. La ubicación ideal de la sucursal sería cerca de la Dirección de Estudios, ubicado en Domingo Comín y Chambers, sector del Barrio Centenario, donde se encuentra la AEDA.

3.3.3 Promoción. Los medios de promoción que se utilizará son: publicidad, relaciones públicas y merchandising.

La publicidad se realizara por medio de la contratación de espacios comerciales en el Diario oficial del Magisterio "Vanguardia" y la entrega de volantes, panfletos informativos, afiches y folletos.

Las relaciones públicas serán a través de los promotores, los cuales estarán previamente capacitados para las visitas en las diferentes Escuelas Fiscales de la Provincia del Guayas.

Entre las técnicas utilizadas en el merchandising esta en montar un stand en los eventos que realice el Ministerio de Educación, mejorar los rótulos y logotipos de la Cooperativa, como adecuar el interior de la sucursal, entre otros.

4. Estudio Organizacional

La sucursal contara con un número de seis empleados para el inicio de sus actividades, los cuales son: un gerente de la sucursal, un oficial de crédito, una cajera, un guardián y dos promotores; el equipo de trabajo viabilizará la gestión administrativa, contando así con un buen nivel de descentralización operativa.

Con respecto a la aprobación de créditos, la sucursal dependerá del Comité de Crédito de la matriz para otorgar los Créditos Hipotecarios; para los demás créditos, previo presentación de los documentos adecuados, será responsabilidad directa del gerente de la sucursal y el oficial de crédito, que tienen la posibilidad de emitir cualquier tipo de documento con firma conjunta, ambos tienen la directa responsabilidad y el seguimiento diario de los riesgos operativos.

5. Estudio Financiero

5.1. Inversión inicial

La inversión fija y la inversión por constitución (donde se incluyen los gastos de organización y puesta en marcha) para el establecimiento de una sucursal se ha calculado en $10.812 dólares; mientras que el capital de trabajo, calculado bajo el método del déficit acumulado, necesario para la operación de la Cooperativa sería de $121.834 dólares, dando un total de inversión inicial de $132.646 dólares.

En este caso, el capital requerido para implementar la sucursal, será capital propio entregado por la matriz de la Cooperativa, cuyos accionistas aportarán con el 100% de la inversión inicial.

5.2. Proyección de ingresos

Para poder proyectar la participación de mercado que tendría la sucursal en el primer año de operaciones, se cruzo información que se obtuvo en la Investigación de Mercado, estableciéndose los siguientes supuestos:

- El 75% de los docentes había adquirido algún tipo de préstamo.
- El 24% de los que si habían adquirido un préstamo, opinaban que la tasa de interés cobrada era alta con respecto al promedio del mercado.
- El 95% del total de los encuestados estarían dispuestos a utilizar los servicios sociales y financieros de la nueva sucursal.

Por lo tanto se proyecta que de las 11.483 personas que conforman el mercado meta, 1.964 personas estarían dispuestas a ingresar a la sucursal cerrada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Utilizando como referencia a la Sucursal de la Cooperativa, ubicada en Babahoyo, se investigó acerca de la frecuencia del retiro de los ahorros y el crecimiento proyectado de la demanda, estableciendo que el 50% de los socios al finalizar el pago de su primer préstamo deciden mantener una cuenta de ahorros, con expectativa a realizar préstamos de mayor cuantía en el futuro y que el crecimiento anual sostenido, para un horizonte de planeación de 10 años, es del 8%, basado además en el actual incremento de nombramientos para el personal docente.

Los ingresos operacionales en el caso de la sucursal de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, provienen de los intereses cobrados por los préstamos otorgados, por los interés por mora, en el caso que el socio demore en el pago de su cuota mensual; además de ingresos adicionales para acceder a los beneficios sociales, tales como el bono de jubilación, servicio médico y dental y el fondo mortuorio, otro tipo de ingreso proviene de la entrada de un nuevo socio a la cooperativa, y por los cobros para cubrir los gastos administrativos.

Tabla 2. Ingresos Totales del Primer año de operación

INGRESOS	$ 96.440,69
Ingresos para gastos administrativos	15.712,00
Ingresos por ser socio de la cooperativa	49.100,00
Ingreso por Servicios Sociales	18.383,04
Intereses ganados por prestamos	11.731,17
Ingresos por intereses de mora	1.514,48

Las captaciones de ahorros de los clientes, aunque no constituyen un ingreso para la Cooperativa, son relevantes para la operación del negocio, dado que permite otorgar nuevos préstamos. En el primer año, dichas captaciones suman US$ 92.308 dólares.

Los egresos comprenden las salidas de dinero que la Cooperativa debe incurrir en el desarrollo de sus actividades diarias. Dentro de los usos de efectivo generados por el proyecto, se incluyen los gastos en las actividades de comercialización de los servicios financieros y sociales como los gastos por publicidad, sueldo y movilización de las promotoras, todos estos incluidos en los gastos administrativos, además se incluyen en el, los salarios del personal, el pago de alquiler y pago por servicios básicos.

Tabla 3. Egresos Totales del Primer año de operación

EGRESOS	$ 36.832,17
Gastos administrativos	35.436,12
Intereses pagados a cuentas de ahorros	230,77
Gastos por prestamos irrecuperables	1.165,28

Se estima necesario, para el cuarto año, la ampliación de un puesto de trabajo por la contratación de una cajera para atender el posible aumento de los clientes, y una persona adicional que trabaje como conserje/guardián.

5.3 Criterios de evaluación

Se calculó una tasa de descuento para los accionistas (TMAR) del 36,91%, posteriormente a través de los criterios de evaluación del VAN y la TIR, se concluyó que el proyecto es viable y factible, dado que presenta un Valor Actual Neto positivo de $7.423,88, el cual siendo mayor a cero, representa que la nueva sucursal generaría un valor adicional para la cooperativa. Además de una Tasa Interna de Retorno de 38,79% superior a la TMAR; demostrando ser una buena alternativa de inversión.

5.4 Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad permite apreciar la sostenibilidad financiera que pudiera tener el proyecto frente a las variaciones de ingresos, egresos como gastos administrativos, en el caso de las entidades financieras, variaciones en las tasas de interés y morosidad por incumplimiento de pago oportuno.

En la interacción de los factores antes mencionados en un escenario Optimista se obtiene que el VAN sería de $113.480 dólares, siendo negativo en un escenario Pesimista con -$32.861,91 dólares. Pero en un escenario Normal el VAN es de $8.448,94 dólares, demostrando que la creación de una sucursal, es rentable para la Cooperativa "Juan Pío de Mora" Ltda. por que aunque el VAN sea negativo uno de los objetivos principales se cumplió, como es lograr ampliar el mercado a la Provincia del Guayas.

Las posibles estimaciones de la TIR según la simulación de sensibilidad de las variables generan que en un escenario Optimista, la Cooperativa Juan Pío de Mora recibiría una rentabilidad del 44,28% por parte de la nueva sucursal, mientras que en un escenario Pesimista seria de solamente el 33,31%. Pero en un escenario Normal la TIR seria 38,52%, siendo mayor a la TMAR, 36,91%, por lo tanto y al igual que el criterio del VAN la creación de una sucursal cerrada es rentable económicamente para la Cooperativa.

6. Recomendaciones

El panorama competitivo en la industria de Servicios Financieros esta cambiando, por fuerzas que alteran de manera considerable la competencia y los modelos tradicionales del negocio, a esto se suma los cambios de las condiciones de mercado que lo hacen más competitivo.

A continuación las recomendaciones más importantes:

- ☑ Que el socio se sienta identificado con la Cooperativa, con el fin de que sea parte importante del desarrollo de la misma.
- ☑ Estar siempre a la expectativa de consultar a los clientes como están percibiendo los productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa de forma tal que si se diere algún comentario negativo mejorarlo de inmediato.
- ☑ Crear nuevos convenios con instituciones públicas o privadas, fusiones horizontales y verticales a beneficio de los socios, como por ejemplo convenio con consultorios médicos adecuados, convenio para sacar una tarjeta de débito, o

cualquier otro servicio en el que se puede servir como intermediario.

- ☑ Cada acción de la nueva sucursal en futuros convenios debe de saber perfectamente a que segmento de la masa societaria va dirigida, posteriormente deberá ser evaluada, de tal forma a determinar efectos ya sean positivos o negativos de las mismas, de tal manera se creará un proceso de retroalimentación constante, el cual es fundamental para toda planificación, de esta forma estaremos logrando una planificación dinámica.

Podría lograrse estas condiciones anteriormente señaladas mediante modelos que incorporen conceptos tales como: economías de escala, crecimiento horizontal y vertical como institución, con el objetivo de crear "Valor" a la entidad; no sólo para promover intereses económicos, sino también para garantizar los beneficios de sus socios y a la postre, beneficios a la comunidad local.

7. Agradecimientos

Nuestro agradecimiento al Ministerio de Educación y al Gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ltda., quienes nos facilitaron la información necesaria para poder concluir con este proyecto que sella y da cuenta de un testimonio de trabajo, entrega y voluntad.

8. Referencias

[1] BREALEY, Richard y MYERS, Stewart, *Principios de Finanzas Corporativas*. Quinta Edición, McGraw - Hill, España, 1998.

[2] SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Cuarta Edición. McGraw - Hill Interamericana, Chile, 2000.

[3] C. KINNEAR, Thomas y R. TAYLOR James, *Investigación de Mercados*. Quinta Edición, McGraw - Hill Interamericana, Colombia, 1998.

[4] STANTON ETZEL, Walker, *Fundamentos de Marketing*. Onceava Edición, McGraw - Hill, México, 2000.

[5] WESTON, Fred y BRIGHAM, Eugene, *Fundamentos de Administración Financiera*. Décima Edición, McGraw - Hill, México, 1994.

[6] Banco Central del Ecuador. Marzo 2009. Disponible en http://www.bce.fin.ec

[7] Superintendencia de Bancos. Marzo 2009. Disponible en http://www.superban.gov.ec

[8] Ministerio de Educación. Marzo 2009. Disponible en http://www.educacion.gov.ec

[9] Damodaran. Marzo 2009. Disponible en http://www.damodaran.com

____

Econ. Felipe Alvarez Ordoñez
Director de Tesis
18/Mayo/2009