

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



GUIA PARA LA ELABORACION DE ESTUDIOS  
DE FACTIBILIDAD APLICABLE A LA CREACION  
DE AGENCIAS DE LAS ASOCIACIONES DE  
AHORRO Y PRESTAMO DE EL SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

SAUL DAGOBERTO JIMENEZ SOLIS  
RAFAEL ANTONIO REYES MARTINEZ  
MARIO MORTIMER CARBONERO SIGUENZA



DICIEMBRE DE 1984

IN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

T  
332.32  
J61g

Ej. 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

DR. MIGUEL ANGEL PARADA

SECRETARIO GENERAL

DRA. ANA GLORIA CASTANEDA DE MONTOYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ

SECRETARIO

LIC. JOSE FERNANDO FLORES

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE: LIC. BENJAMIN CAÑAS

1ER. VOCAL: LIC. CARLOS ALBERTO ROMERO RODRIGUEZ

2DO. VOCAL: LIC. JULIO CESAR RODRIGUEZ

*Handwritten note:*  
- 10/20/2016

ACTA DE EVALUACION DE LA DEFENSA ORAL DEL TRABAJO DE GRADUACION CONFORME  
AL REGLAMENTO TRANSITORIO DE GRADUACION CORRESPONDIENTE AL AÑO ACADÉMICO  
1979 - 1980

Insritos Jurados integrantes del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación -  
do: Gufa para la Elaboración de Estudios de Factibilidad Aplicable a la  
ción de Agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de El Salvador"

itado por: Saúl Dagoberto Jiménez Solís, Rafael Antonio Reyes Martínez  
ario Mortimer Carbonero Siguenza

o a la obtención del grado de Licenciatura en Administración de Empresas

CONSTAR. Que habiendo declarado APROBADO el contenido escrito del mismo, de con-  
lad a los artículos 13 y 26 del Reglamento Transitorio de Graduación correspondien  
año académico 1979 - 1980, proceden a la evaluación de la defensa oral de cada uno  
s sustentantes y a la integración de la correspondiente NOTA GLOBAL, en la forma  
ante:

**SAUL DAGOBERTO JIMENEZ SOLIS**

	<u>En números</u>	<u>En letras</u>
Promedio Ponderado del contenido escrito	<u>5.8</u>	_____
Promedio Ponderado de la defensa oral	<u>2.4</u>	_____
GLOBAL.....	<u>8.2</u>	_____

nto, se le DECLARA: APROBADO

**RAFAEL ANTONIO REYES MARTINEZ**

	<u>En números</u>	<u>En letras</u>
Promedio Ponderado del contenido escrito	<u>5.8</u>	_____
Promedio Ponderado de la defensa oral	<u>2.4</u>	_____
GLOBAL: .....	<u>8.2</u>	_____

nto, se le DECLARA: APROBADO

**MARIO MORTIMER CARBONERO SIGUENZA**

	<u>En números</u>	<u>En letras</u>
Promedio Ponderado del contenido escrito	<u>5.8</u>	_____
Promedio Ponderado de la defensa oral	<u>2.2</u>	_____
GLOBAL: .....	<u>8.0</u>	_____

nto, se le DECLARA: APROBADO

San Salvador, a los 29 días del mes de noviembre  
novecientos ochenta y cuatro

Residente \_\_\_\_\_ 1er. Vocal \_\_\_\_\_ 2do. Vocal \_\_\_\_\_  
 Lic. Carlos Alberto Romero Lic. Julio César Rodríguez

# DEDICATORIA

A NUESTROS PADRES

A NUESTRAS ESPOSAS

A NUESTRA FAMILIA

A NUESTROS AMIGOS Y COMPAÑEROS

NUESTRO AGRADECIMIENTO

A: LICENCIADO JULIO CESAR RODRIGUEZ,

POR SU ACERTADA ORIENTACIÓN DURANTE EL  
DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

# I N D I C E

	<u>Página</u>
<u>INTRODUCCION</u>	IV
<u>CAPITULO I.</u>	1
<u>ELEMENTOS BASICOS A CONSIDERAR</u>	
1- Importancia de la creación de agencias	1
2- Aspectos Legales	4
3- Investigación del mercado	9
3.1 Estudio del usuario potencial	10
3.2 Tamaño y localización de la agencia	12
3.3 Servicios a ofrecer	13
3.4 Publicidad y Promoción	14
4- Organización	20
5- Evaluación del Proyecto	23
5.1 Aspectos financieros	23
5.2 Aspectos sociales	30
<u>CAPITULO II.</u>	
<u>ANALISIS DE LOS ASPECTOS QUE CONSIDERAN LAS</u>	
<u>ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO EN LOS ES-</u>	
<u>TUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE A</u>	
<u>GENCIAS.</u>	
1- Necesidad de la creación de agencias	33
2- Marco legal aplicable	42
3- Situación del mercado	43
3.1 Investigación del usuario	43
3.2 Tamaño y ubicación de la agencia	45
3.3 Servicios a prestar	50

	<u>Página</u>
3.4 Forma de promocionar la agencia	54
4- Organización de la agencia	62
5- Evaluación final del proyecto	70
 <u>CAPITULO III.</u>	
<u>GUIA PROPUESTA PARA LA ELABORACION DE ESTU-</u>	
<u>DIOS DE FACTIBILIDAD APLICABLE A LA CREA---</u>	
<u>ACION DE AGENCIAS.</u>	
1- Determinación de la necesidad de crear agencias	84
2- Aspectos Legales	86
3- Estudio del Mercado	93
3.1 Investigación del usuario potencial	107
3.2 Tamaño y localización de la agencia	115
3.3 Determinación de los servicios a ofrecer	123
3.4 Publicidad y Promoción de la nueva a- gencia	124
4- Organización de la nueva agencia	129
4.1 Requisitos mínimos del personal	129
4.2 Puestos y Funciones	133
4.3 Condiciones y características del local	135
5- Evaluación del proyecto	139
5.1 Aspectos Financieros	140
5.2 Aspectos Sociales	163
 <u>CAPITULO IV</u>	
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	
1- Conclusiones	165

	<u>Página</u>
2- Recomendaciones	170

APENDICE

Anexos

Bibliografía.

## INTRODUCCION

El Sistema de Ahorro y Préstamo de El Salvador, fue creado mediante promulgación del Decreto Legislativo No. 282 del 13 de marzo de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 52 Tomo 198 del 15 de marzo del mismo año; el cual contiene la Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, que establece el marco legal de dicho Sistema.

La finalidad principal de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, consiste en captar el ahorro de los particulares y destinarlo al financiamiento de la construcción y adquisición de viviendas, contribuyendo así a minimizar el déficit habitacional existente en nuestro país, principalmente en aquellos sectores conformados por familias de bajos y medianos ingresos.

Debido a la creciente demanda habitacional que existe en nuestro país, las Asociaciones de Ahorro y Préstamo han visto la necesidad de ampliar sus servicios y facilitar la captación de ahorros; por lo que, se han proyectado hacia el público con capacidad para ahorrar, valiéndose entre otros medios, de la apertura de agencias.

Los estudios de factibilidad para la creación de agencias, deben fundamentarse en una Metodología Técnica -- que permita la maximización de recursos; razón por la cual, consideramos de gran importancia, el dotar a las personas interesadas en el tema, de una guía para consulta, que facilite la elaboración de dichos Estudios.

La descripción y contenido de los capítulos que comprende el presente trabajo, se detallan a continuación:

#### CAPITULO I.

Como resultado de la investigación bibliográfica; en este Capítulo, se describen los diferentes elementos básicos que deberán ser objeto de estudio para decidir sobre bases consistentes, la creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

#### CAPITULO II.

En el presente Capítulo, se desarrolla lo relativo a la investigación de campo, efectuando una evaluación de lo que actualmente consideran las Asociaciones de Ahorro y Préstamo en sus Estudios de Factibilidad para la creación de agencias; a la vez, se determinan las deficiencias, haciendo notar las desventajas al no aplicar una metodología técnica que permita estudiar en forma completa cada uno de

los aspectos que determinan la conveniencia en la creación de agencias.

### CAPITULO III.

En este Capítulo, se propone una guía para la elaboración de Estudios de Factibilidad aplicable a la creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, especificándose como determinar la necesidad é importancia de crear agencias; los aspectos legales a cumplir; la forma de llevar a cabo la Investigación del Mercado; la organización de la agencia y la evaluación financiera y social recomendable para estos proyectos.

### CAPITULO IV.

Finalmente, presentaremos en el Capítulo IV, las conclusiones y recomendaciones a obtener del presente trabajo; destacando la facilidad con que podrán ser implementadas las recomendaciones; así como las ventajas que representan para las Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

C A P I T U L O I

ELEMENTOS BASICOS A CONSIDERAR

1. IMPORTANCIA DE LA CREACION DE AGENCIAS.

El objetivo fundamental de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo consiste en captar ahorros del público a fin de otorgar financiamiento para la construcción, adquisición, conservación, reparación o mejora de viviendas; para lo cual disponen de los medios siguientes:

1.1 Recursos Propios:

Capital Social Pagado, Reservas de Capital y las Utilidades obtenidas de sus operaciones.

1.2 Recursos Ajenos:

Depósitos de Ahorro, Préstamos otorgados por la Financiera Nacional de la Vivienda y otra clase de préstamo u operaciones pasivas que previamente autorice la Financiera Nacional de la Vivienda en base al Artículo 81 de su Ley.

La mayor fuente de recursos de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, la constituye la captación de depósitos en concepto de ahorros del público; en ese sentido sus agencias desempeñan un papel importante; ya que son el medio más eficaz para la captación directa de fondos.

De conformidad con datos consignados en la memoria - de la Financiera Nacional de la Vivienda, correspondiente al año 1982, se determina que al 31 de Diciembre de 1979, las Asociaciones de Ahorro y Préstamo contaban con 321.483 cuentas de ahorro, por un monto de ¢ 466.986.798.00. En marzo de 1980, se dió el proceso de nacionalización de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; y a partir de esa fecha, se ha mantenido un ritmo creciente en la captación de ahorros; de tal forma que al 31 de Diciembre de 1982, el número de cuentas de ahorro era de 446.989 por un monto de ¢ 715.957.333.00. De las cifras presentadas se concluye que durante los años de 1980, 1981 y 1982, se ha registrado un incremento de 125.506 cuentas de ahorro que representa un aumento de ¢248.970.535.00 en ahorros; según cuadro siguiente:

ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO  
INCREMENTO DE AHORROS Y AHORRANTES  
(FUENTE: MEMORIA 1982-FINANCIERA NACIONAL DE LA VIVIENDA- PAG. No.18)

AÑOS	Incremento Anual Ahorros	% Variación con Año Anterior	Incorporación Anual Ahorrantes	% Variación c/año anterior
1965/1972	¢ 62.096.648*	-x-	48.453 *	-x-
1973	32.958.775	44.5 **	19.422	36.8 **
1974	46.778.605	41.9	25.122	29.4
1975	100.782.125	115.5	40.236	60.2
1976	114.191.894	13.3	41.103	2.2
1977	120.931.158	5.9	32.199	21.7
1978	75.739.731	37.4 -	53.917	67.5
1979	( 86.492.138)	114.2 -	61.031	13.2
1980	63.026.765	27.1 -	27.924	54.2
1981	100.191.173	59.0	49.377	76.8
1982	85.752.597	14.4 -	48.205	2.4
	¢ 715.957.333		446.989	

\* No considerados para determinar el % de crecimiento anual.

\*\* El % de variación se ha relacionado contra cifras del año 1972.

Todo lo anteriormente expuesto, demuestra: 1º) La existencia de un mercado creciente de captación de ahorros; ya que en los años de 1980, 1981 y 1982, se experimentaron incrementos totales del 39% en el número de cuentas de ahorro y del 53% en el monto total ahorrado y 2º) Ese mercado creciente podrá ser explotado mediante la creación de agencias, llegando así hasta el último habitante con capacidad de ahorro; ésto indica que debe darse gran importancia a la creación de agencias por parte de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

Otra importancia de las agencias, consiste en su contribución a desconcentrar e incrementar las acciones operativas, obteniendo así mayor cobertura en la prestación de servicios; lo cual es importante para atraer nuevos clientes y obtener la confianza del público.

También la creación de agencias es necesaria para evitar la tendencia de concentración de un alto porcentaje de fondos depositados en pocas cuentas; ya que al aumentar el número de agencias, se logrará un ma--

yor número de depositantes, con lo cual se obtiene - menor riesgo de verse afectadas, si esas pocas personas deciden retirar la totalidad de sus fondos, lo que es importante prevenir, considerando el hecho de que la mayor parte de recursos se captan a la vista, mientras que su colocación se efectúa principalmente a largo plazo.

- Es importante el establecimiento de agencias ya que permite agilizar las operaciones del sistema y satisfacer la creciente demanda de servicios por parte del público.

- Igualmente, una nueva agencia contribuye a mejorar la situación Financiera de la Asociación al generar movimiento adicional de fondos.

Finalmente, cabe destacar que la creación de agencias contribuye a proyectar buena imagen de la Asociación, fomentar el hábito al ahorro y participar en la generación de empleo.

## 2. ASPECTOS LEGALES.

La legislación aplicable a las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, está comprendida en las leyes básicas siguientes: Ley de la Financiera Nacional de la Vivien-

da y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, Código de Comercio, Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, y Ley del Régimen Monetario.

En lo referente a la creación de agencias, el literal b) del artículo 88 de la Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, establece que las Asociaciones necesitarán de la aprobación previa de la Financiera para abrir agencias o sucursales, cambiar su ubicación o clausurarlas.

El literal F) del Artículo 12 de la Ley ya citada, determina como atribución de la Junta Directiva de la Financiera Nacional de la Vivienda, emitir, modificar é interpretar las instrucciones o normas por las cuales habrán de regirse las Asociaciones de Ahorro y Préstamo. Con esta base legal ha sido emitido el "DOCUMENTO FNV - 7 - NORMAS SOBRE APROBACION PREVIA PARA EL ESTABLECIMIENTO, TRASLADO O CLAUSURA DE AGENCIAS O SUCURSALES DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO", que constituye el instrumento legal por medio del cual la Financiera Nacional de la Vivienda, establece los requisitos a cumplir por la Asociación de -----

Ahorro y Préstamo en la apertura de sus agencias.

La información requerida en el documento antes mencionado y para los fines ya indicados, es la siguiente:

- 2.1 Certificación del acuerdo de Junta Directiva Correspondiente;
- 2.2 Plano de la zona o región a cubrir, determinando su u bicación, localización de la nueva agencia y, de exis tir, localización de oficinas similares o bancarias ya establecidas en la misma;
- 2.3 Estudio de factibilidad económico-financiero, que con tenga estimaciones de datos semestrales y por lo me-- nos para tres años, en el cual se demuestre:
  - a) Monto de los depósitos de ahorro que se espe-- ra captar;
  - b) Monto de los depósitos de ahorro que sea posi ble recibir por servicios diversos de cobran-- zas;
  - c) Rendimiento de los créditos a otorgar con los depósitos de ahorro estimados;
  - ch) Proyección del estado de resultados destacando las cuentas de gastos de administración, producto de intereses, comisiones, derechos y la utilidad correspondiente;

- d) Situación y perspectivas de crecimiento de - las fuentes posibles de captación de recursos tales como: empresas agropecuarias, industriales y comerciales que funcionan en la zona; número de trabajadores económicamente activos y asociaciones de ahorro y préstamo ya existentes;
- 2.4 Nómima del personal que manejará la agencia (número, cargo y detalle de sueldos);
- 2.5 Condiciones y características del local en donde funcionará la agencia:
- a) Si es propio o arrendado;
  - b) Plano del local;
  - c) Tamaño del local y tipo de construcción;
  - ch) Número de ventanillas, cajas de seguridad, facilidades de estacionamiento, vías de acceso y si contará con bóvedas y/o alarmas;
- 2.6 Declaración firmada por el Presidente de la Asocia---ción en la que manifieste que usarán la misma papele---ría, emblema, etc., que la oficina central;
- 2.7 Copia de carta compromiso de arrendamiento del local;
- 2.8 Copia de las coberturas de los seguros con que conta---rá la agencia, al solicitar la inspección;

- 2.9 Copia de los poderes que otorgue la Asociación a la persona o personas bajo cuya responsabilidad estará la agencia al solicitar la inspección; y
- 2.10 Fecha aproximada de iniciación de operaciones.

Además, deberá solicitarse a la Financiera por lo menos con ocho días de anticipación, la previa inspección, a efecto de constatar si el local reúne las condiciones mínimas de seguridad.

La documentación presentada es objeto de análisis por parte de la Financiera Nacional de la Vivienda, para decidir sobre la aprobación o improbación de la solicitud para apertura de la agencia, en cumplimiento al Artículo 88, numeral 6, de la Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; dicha decisión será notificada a la Asociación.

Aprobada la solicitud por la Financiera Nacional de la Vivienda, se dispone de 90 días para la apertura de la agencia, si dicho plazo resulta insuficiente, la Asociación interesada podrá solicitar prórroga por lo menos con quince días de anticipación a su vencimiento, tal como lo establece el documento FNV-7

en las Disposiciones Generales.

3. INVESTIGACION DEL MERCADO.

La investigación del mercado, es imprescindible en todo proyecto que busca obtener una amplia aceptación por parte del público al cual se pretende llegar; esto implica, obtener datos que debidamente clasificados y analizados, permitan conocer las necesidades y características del usuario.

Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo no podrán ser la excepción; por el contrario, dadas las características de competitividad bajo las cuales operan, tienen que llevar a cabo una detenida investigación antes de decidir sobre la ubicación y servicios a prestar mediante la creación de una agencia.

Un programa de Investigación de Mercado aplicable en este caso, deberá comprender los pasos siguientes:

a) Definir en forma clara y precisa los objetivos que se persiguen con la creación de la agencia, y dar amplia difusión de dichos objetivos a todas las personas que con su esfuerzo contribuirán a lograrlos.

b) Efectuar un análisis de la situación, tratando de obtener amplio conocimiento del mercado y de sus competidores.

c) Llevar a cabo una investigación preliminar, la cual servirá de base para ejecutar el desarrollo de toda la investigación del mercado.

ch) Planear la Investigación a fondo; en esta -- parte deberán quedar determinados aspectos como los siguientes: Las fuentes de donde se obtendrá información, los métodos para obtener los datos; los formularios, cuestionarios ú otros impresos; la planifica--ción del muestreo y las instrucciones para efectuar la investigación de campo.

d) Tabular y analizar los datos; para evaluar su validez y facilitar su interpretación.

e) Elaborar un informe escrito; el cual deberá - mostrar los datos obtenidos, las conclusiones y reco-  
mendaciones del caso. 

### 3.1 Estudio del usuario potencial

Dentro de toda investigación del mercado, el cliente

o sea el usuario potencial del bien o servicio, constituye un elemento indispensable a investigar; ya que a través de él, se obtiene la información básica necesaria para establecer la demanda potencial.

Con respecto al usuario potencial, a la Asociación - de Ahorro y Préstamo le interesará conocer sobre sus hábitos relacionados con operaciones de las instituciones de ahorro y préstamo, tipo de servicios que demanda con mayor frecuencia, necesidades insatisfechas que se esté en capacidad de atender con la apertura de la agencia, formas de motivar la preferencia del usuuario, medios publicitarios que le causan mayor im--pacto y mensaje publicitario que podrá ser recordado fácilmente.

Todo lo anterior, se logra conocer mediante la investigación cuantitativa o tradicional y mediante la investigación cualitativa del consumidor.

El estudio cuantitativo se efectúa con el propósito de establecer las necesidades del consumidor o usua--rio, mediante encuesta, observación, experimentación o método histórico. El estudio cualitativo profundiza a fin de conocer los motivos del comportamiento o

sea la conducta del consumidor, valiéndose de la entrevista de profundidad, la entrevista centrada de grupo ó las técnicas proyectivas.

### 3.2 Tamaño y localización de la Agencia.

Dada la similitud que el proyecto para apertura de una agencia tiene con cualquier otro proyecto de expansión industrial o comercial, es aplicable el hecho de que para determinar el tamaño ideal de la nueva agencia se deben tomar en consideración algunos elementos básicos proporcionados por la investigación del mercado; tales como: La demanda esperada de los servicios a ofrecer; la cantidad de clientes que se espera acudan diariamente; el equipo é instalaciones a adquirir y el número de empleados que administrará la agencia.

En lo referente a la localización de la agencia, esto dependerá del análisis de muchos factores; por ejemplo: habrá que evaluar la incidencia de proximidad del local al usuario potencial; hay que tomar en consideración si existen expectativas de desarrollo futuro de la zona y cómo ello favorecerá la consolidación del proyecto; es importante asegurarse que haya facilidades de acceso; es interesante analizar en la medida de lo posible que experiencias tiene o ha tenido la competencia

en ese sector; el local disponible tiene que ser de construcción segura y funcional para cubrir las necesidades de la agencia, previendo cualquier expansión futura; y por último habrá que considerar la existencia del mercado flotante que serán todas aquellas -- personas que ocasional o constantemente transitan por el lugar, pero que no residen en el mismo.

### 3.3. Servicios a Ofrecer.

Las agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, prácticamente tienen delimitados los servicios que pueden ofrecer a sus usuarios, debido a la naturaleza misma de sus operaciones y a las regulaciones a que están sometidas por parte de la Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; sin embargo, mediante la Investigación del mercado, en lo referente al estudio del usuario potencial, deberá obtenerse información sobre los servicios que dicho usuario demanda con mayor frecuencia, para dotar a la agencia del personal y equipo necesario que permita dar atención oportuna de esos servicios, además se deberá investigar al usuario potencial de los servicios de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, sobre las necesidades insatisfechas con el fin de considerar la posibilidad de incorporar-

las a los servicios que en un futuro podría prestar la agencia, previa justificación y trámite de la aprobación respectiva ante los organismos correspondientes.

### 3.4 Publicidad y Promoción

Para lograr los objetivos propuestos con la creación de la nueva agencia y también para que se perciban -- desde el inicio de operaciones buenas cantidades de depósitos, se hace necesario establecer un programa de publicidad y promoción a la creación de la agencia, con el objeto de que se conozca la existencia de la misma.

Es importante dar publicidad a la creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, principalmente por la competencia que entre ellas existe, para mantener el número de usuarios que utilizan sus servicios y a la vez, para incrementarlo a partir del mercado potencial de usuarios existentes.

A continuación se exponen en forma breve algunos conceptos básicos sobre publicidad y promoción con el propósito de dar a conocer la diferencia que entre ambos existe:

La Publicidad: Es el conjunto de actividades relacionadas con la presentación de un mensaje impersonal, oral o visual a un grupo de personas, con el objeto de cambiar su forma de pensar y de actuar en relación -- con la utilización y adquisición de bienes y servicios.

La Promoción: Es un proceso personal o impersonal de informar, persuadir e influenciar a un cliente potencial a utilizar un bien o servicio.

Mediante la publicidad de la nueva agencia, se logran determinados objetivos tales como los siguientes:

- a) Destacar razones especiales para "ahorrar ahora mismo", por ejemplo: necesidad de previsión para eventualidades, participación en sorteos y atractivas tasas de interés que se dejan de percibir al no ahorrar el dinero.
- b) Familiarizar al usuario con el nombre de la Asociación, para que pueda recordarla fácilmente.
- c) Persuadir al usuario potencial a que visite la agencia y compruebe la calidad de servicios que se ofrecen.
- ch) Elevar la moral y entusiasmo del personal que labora en la agencia.

- d) Rectificar falsas impresiones, información equivocada ú otros obstáculos que no permiten la preferencia hacia la agencia.
- e) Dar a conocer las ventajas que tienen los clientes que ya pertenecen a la Asociación, para crear actitudes favorables en el usuario potencial.
- f) Proyectar la imagen de la Asociación y en consecuencia la de la agencia.

Antes de llevar a cabo un Programa de Publicidad, se hace necesario decidir sobre los aspectos siguientes:

#### 3.4.1 El Presupuesto.

Constituye la cantidad de dinero que será necesario invertir en publicidad, para promocionar la nueva agencia.

Existen varios métodos para establecer su monto, entre los cuales se mencionan: El método Permisible, que consiste en asignar el valor que la firma considera que puede permitirse, después de haber presupuestado todos los demás gastos; El Método de Porcentaje Sobre Ingresos, que es aplicable por aquellas empresas que consideraran que todo gasto en publicidad debe de estar en íntima relación con los ingresos y el ciclo de los nego-

cios; El Método de la Paridad Competitiva, en el cual es la competencia la que influye al decidir el monto a gastar en publicidad, ya que siempre se tratará de mantenerse a su mismo nivel; y El Método de Objetivos y Tareas, en el que se necesita determinar los objetivos publicitarios lo más específicos posible y en forma de metas numérica, además, requiere de una descripción en forma general de todas las actividades a desarrollar para lograr esas metas y calcular el costo de cada actividad, para conocer la cantidad a presupuestar en gastos de publicidad.

#### 3.4.2. El Mensaje.

La preparación del mensaje constituye una fase importante de la campaña publicitaria; puesto que debe diseñarse de tal manera que logre la atención y mantenga el interés por parte del público durante el tiempo necesario, con el propósito de estimular su preferencia por el servicio; al diseñarlo, se deben tener presentes los gustos del usuario, para asignar las cualidades deseadas a los servicios que se le ofrecen; tratando de incluir en el texto algo propio de la Asociación, que sea creíble o aceptable y sin incurrir en el error de imitar a otras Asociaciones; ya que el éxito de la publicidad dependerá en gran me-

dida de saber relacionar los tres factores que deben explotarse, los cuales son: la deseabilidad, exclusividad y credibilidad.

#### 3.4.3 El Medio.

Para la selección de los mejores canales o medios -- que hagan llegar los mensajes al público, es muy importante que se consideren los objetivos del anuncio, circulación de los medios, requisitos del mensaje, precio de los medios, cooperación y ayudas de promoción ofrecidas por los medios y las características principales de cada medio; además, es necesario saber seleccionar el más adecuado entre los diferentes medios disponibles en nuestro país; tales como: periódicos, radio, televisión, revistas, afiches, altavoces, cines, directorios telefónicos y artículos utilizados en otros fines que se prestan para contener anuncios tales como cajas de cerillos, lápices, portacédulas, etc.

#### 3.4.4 Medición de la Eficacia de la Publicidad.

Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo deben medir la eficiencia de la publicidad, con el objeto de determinar si los resultados previstos se están obteniendo; y para comprobar si el anuncio empleado es el más in-

dicado. En esta medición, es de especial interés conocer cuál ha sido el efecto de la comunicación; ya que ésta, es la que ayuda a perfeccionar la calidad del contenido y presentación del mensaje; en este sentido, es recomendable efectuar pruebas del anuncio antes de lanzarlo a circulación en mayor escala.

Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo que no dispongan de un departamento de publicidad, tienen la oportunidad de utilizar los servicios de una agencia de publicidad, las cuales cuentan con la experiencia, habilidades y conocimientos especializados para llevar a la práctica el Programa de Publicidad y su respectiva medición.

Entre los métodos a utilizar para medir la eficacia de la publicidad tenemos: La Prueba de Resultados por Depósitos Captados, que trata de medir el volumen de depósitos directamente obtenidos por el anuncio o serie de anuncios que se prueban; La Prueba de Lectura, Conocimiento o Recuerdo, que consiste en enseñar a un grupo de entrevistados el anuncio en forma parcial o total para saber si fue leído, visto o escuchado y que parte del mismo recuerdan; y La Prueba en Base a Respuestas Obtenidas, cuando éstas son solicitadas en el anuncio.

4. ORGANIZACION.

Después de aprobada la creación de la agencia por la Financiera Nacional de la Vivienda, se debe pensar en la estructuración adecuada de su organización mediante la óptima combinación de recursos técnicos, materiales y humanos; lo cual permitirá operar favorablemente, dadas las condiciones de competencia existentes y evitará los problemas originados por la imprecisión al asignar los puestos y actividades a desarrollar; estableciendo a al vez, un sistema de comunicación que refleje, promueva y oriente las decisiones hacia la obtención de los objetivos de la Asociación.

Para lograr una eficiente organización de la agencia, se deberán considerar las fases siguientes:

4.1 Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos.

El cual define los requisitos de cada puesto y las características que deberá reunir la persona a cubrirlo, facilitando la fase de selección del personal.

4.2 Selección de Personal.

Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo deberán seleccionar a la persona adecuada para cada puesto de la

agencia a crearse, para lo cual es preciso que definan los criterios de selección de personal considerando los aspectos siguientes: requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente, probabilidades de desarrollo y promoción a ofrecer a los candidatos, políticas y limitaciones contractuales, posibilidades de sueldos y prestaciones de la organización con relación al mercado de trabajo y la existencia de candidatos potenciales.

Definidos los criterios antes mencionados, deberá establecerse el proceso técnico de selección de personal, en el cual se tienen que considerar las siguientes fases: definición completa del puesto vacante, elaboración de la requisición de personal, efectuar un análisis del puesto, definir las fuentes y medios de reclutamiento, anunciar la vacante, hacer una entrevista preliminar y entregar el formulario de solicitud de empleo, analizar la información proporcionada en la solicitud de empleo, llevar a cabo las pruebas de aptitud, obtener referencias sobre el solicitante, realizar una segunda entrevista o entrevista de selección, solicitar los exámenes médicos, tomar la decisión final é inducción del nuevo empleado.

4.3 Dotación de la Descripción y Especificación de las -  
Funciones.

Esto constituye una valiosa herramienta que se debe entregar en forma escrita a cada empleado de la nueva agencia, para que le sirva de guía en el desarrollo de sus funciones. La información a suministrar es la siguiente: título del puesto, ubicación dentro de la estructura organizativa, jerarquía, descripción genérica del puesto, descripción específica de sus -- funciones, requisitos necesarios para su desempeño y grado de contribución del puesto al logro de los obje-  
tivos.

Es importante que el empleado conozca gráficamente la ubicación del puesto que ocupará dentro de la estructura de la organización, para lo cual se le deberá -- proporcionar el organigrama.

4.4 Dar a conocer el Manual de Organización.

Es necesario dar a conocer el Manual de Organización, a los empleados de la nueva agencia; porque en él, en-  
contrarán una explicación completa y detallada de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones que corresponden a cada cargo. Este Manual consiste - por lo general, en un conjunto de circulares, memorán-  
dums, instructivos y reglamentos ordenados sistemáti-

camente, que se refieren a materias de organización y se utiliza como medio de consulta, el cual debe ser accesible, claro y actualizado cada vez que se den modificaciones. Cuando se elabora por personal técnico especializado consiste en la lista de todos los cargos de la empresa; especificando las funciones, la responsabilidad y autoridad de cada cargo detallado.

#### 4.5 Acondicionar el Local.

Considerando la naturaleza de los servicios proporcionados por las agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo y atendiendo la necesidad de salvaguardar de la mejor manera posible los fondos que perciben; los cuales provienen en su mayoría del público, se hace necesario que el local elegido para ubicar la nueva agencia, reúna ciertas condiciones ambientales y de seguridad que proporcionen buena impresión, comodidad, eficiencia en la prestación de servicios, condiciones favorables de trabajo y confianza del público en la custodia de valores; tales como: buena iluminación y ventilación, ventanillas de seguridad, estacionamiento, servicios de seguridad, edificio de concreto, Mobiliario de espera, etc.

### 5. EVALUACION DEL PROYECTO.

#### 5.1 Aspectos Financieros.

En todo proyecto relacionado con la creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, deberá considerarse los desembolsos por concepto de adquisición de Activo Fijo necesario para equipar adecuadamente la agencia, previo al inicio de sus operaciones.

Estos desembolsos, se espera sean recuperados, además de obtener también un margen de utilidad aceptable originado por la colocación de los fondos adicionales con que dispondrá la Asociación de Ahorro y Préstamo como consecuencia de la operación de esa nueva agencia.

Mediante una evaluación financiera, será posible determinar si la cuantía de Utilidad Neta estimada a obtener, está dentro de los objetivos propuestos. Esta evaluación Financiera consiste en obtener parámetros a partir de las cifras proyectadas por concepto de Ingresos, Egresos y Rentabilidad Neta; utilizando únicamente el concepto monetario o sea no considerando ninguna plusvalía para determinados bienes ni aquellos aportes que no causen ingreso en forma de efectivo.

Específicamente, para el caso de una agencia de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, los ingresos se determinan a partir del monto de los depósitos que se

espera captar, estimándose estos depósitos de acuerdo con el Estudio del Mercado que previamente aplica bases confiables estadísticamente como para predecir el número estimado de personas que utilizarán los servicios de la agencia proyectada, el nivel del ingreso de estos usuarios potenciales y qué porcentaje de su ingreso estarían dispuestos a ahorrar.

El monto de depósitos estimados, después de deducido el encaje legal correspondiente, se asume que la Asociación de Ahorro y Préstamo los utilizará para otorgar créditos, cuyo rendimiento esté dado por los intereses cobrados, lo cual constituye el monto de ingresos con que la agencia hará frente a sus propios egresos.

Los egresos se establecen considerando aspectos necesarios para el buen funcionamiento de la agencia, tales como: Sueldos y prestaciones al personal, depreciación de mobiliario y equipo, teléfono y correo, luz y agua, papelería, alquileres, costo financiero, publicidad y promoción, etc.

El diferencial de ingresos y egresos, indicará las expectativas de ganancia a obtener con la operación de

la agencia; faltará únicamente por establecer el -- monto que desembolsará la Asociación de Ahorro y Préstamo para adquirir el Mobiliario y Equipo, lo cual se considera como Inversión en Activo Fijo, por lo que es válido efectuar un análisis sobre la productividad de ese dinero invertido; los Métodos más usuales para efectuar dicho análisis, son aquellos que se basan en el concepto del valor actual del dinero a través del - tiempo, comparando sobre una base uniforme los flujos de fondos en épocas diferentes y determinando la tasa de rendimiento a obtener en períodos futuros.

Con el propósito de que en la práctica cada quien puede aplicar el Método que mejor se adapte a los objetivos de su proyecto en particular, se describen a continuación cinco Métodos de evaluación financiera que son los más conocidos:

5.1.1 Evaluación por el Método del Período de Recuperación ó Devolución de los fondos.

Consiste en determinar el tiempo necesario para recuperar la inversión en activos depreciables, a través de los beneficios netos de efectivo que se obtengan del proyecto.

Este método se utiliza cuando el objetivo que se persi

gue, es obtener una rápida recuperación de los fondos invertidos, ya que permite comparar el período previamente establecido con el período de recuperación calculado para el proyecto.

Tiene las limitantes siguientes: No toma en cuenta -- que el tiempo modifica el valor del dinero; no considera los fondos a percibirse después del período de recuperación; y no evalúa el costo de oportunidad de lo que se invierte en activo fijo.

#### 5.1.2 Evaluación por el Método Beneficio - Costo.

Este método se conoce con diversos nombres, tales como:

Índice del Valor Actual; Índice de Productividad; Método del Coeficiente a Valor Actual; Índice Bruto de Rendimiento y Método del Índice de Utilidad.

Consiste en calcular el valor actual de las utilidades futuras, descontadas a la tasa de rendimiento previamente establecida ; para obtener el cociente que resulte de -- comparar el valor actual calculado con el valor actual del monto invertido en activo fijo; si dicho cociente es mayor que la unidad, el proyecto es aceptado y entre mayor sea el coeficiente, indicará que se obten--

drá una mayor utilidad por unidad de inversión.

### 5.1.3 Evaluación por el Método de la Tasa Interna de Retorno ( TIR).

Este método de evaluación adquiere diversos nombres, tales como:

Método del Descuento de los Ingresos y Egresos de Fondos; Método del Flujo de Fondos Descontados, Tasa Financiera de Rendimiento y Método del Porcentaje de Devolución.

Mediante este método, se encuentra la tasa de interés compuesto a que se deberá descontar la serie de ingresos futuros, con el propósito de que la suma a obtener de sus valores actuales, sea igual al monto del desembolso inicial.

Presenta la desventaja de suponer que los fondos generados por el desembolso inicial serán reinvertidos, produciendo un rendimiento similar en todo el período de vida útil del activo fijo, lo cual puede ser falso; ya que la reinversión posiblemente se llevará a cabo solamente si se obtiene de ella un rendimiento equivalente al promedio ganado por la empresa; siempre y cuando éste sea al menos, igual a la tasa límite de a-

ceptación.

Por otra parte, cuando se usa para comparar alternativas de inversión, éstas deben presentar uniformidad en lo relativo a los períodos de tiempo de la inversión, tiempo en que se esperan los ingresos y grado de incertidumbre.

Entre sus ventajas está la de presentar los resultados en forma de una tasa de interés, lo cual es muy atractivo para los hombres de empresa; ya que es de fácil comparación con la tasa límite de aceptación; además, es útil para tomar decisiones respecto a los proyectos que deben llevarse a cabo, en caso del racionamiento de capital.

#### 5.1.4 Evaluación por el Método del Valor Actual Neto.

Esta evaluación se obtiene calculando el valor actual de las utilidades netas descontadas a la tasa mínima de aceptación; de este resultado se resta el desembolso original, para establecer el valor actual neto; el cual deberá ser cero o positivo para que el proyecto sea aceptado

#### 5.1.5 Evaluación por el Método de la Tasa Media de Retorno.

Este método es conocido también como: Método de la -

Tasa Contable de Ganancia, Método de la Inversión Me  
dia, Tasa de Rendimiento Promedio y Método del Por--  
centaje de Devolución Promedio.

Este Método consiste en establecer la ganancia pro  
dio Neta anual para dividirla entre la inversión pro-  
medio; presentando el resultado en forma de porcenta-  
je. Se acepta el proyecto si el porcentaje obtenido  
es mayor que la tasa mínima de aceptación estableci-  
da por la Empresa.

Tiene la desventaja de que no toma en consideración el  
valor del dinero en el tiempo, debido a que no aplica  
el concepto del valor actual.

## 5.2 Aspectos Sociales.

Para efectuar una evaluación de tipo social en un pro-  
yecto relacionado con la apertura de una agencia de una  
Asociación de Ahorro y Préstamo; necesariamente se --  
tiene que considerar como parámetro, la incidencia de  
este proyecto en el nivel de empleo y en la disminución  
del déficit habitacional existente en el país. En lo -  
referente al nivel de empleo, se evaluarían las cantu  
dades pagadas en concepto de Sueldos y Salarios al per-  
sonal empleado en la nueva agencia; así como a los o--

breros utilizados en la construcción de viviendas financiadas con los recursos recibidos como depósitos; en cuanto a la disminución del déficit habitacional, se debe evaluar los beneficios sociales que trae consigo el hecho de que - mayor número de personas cuenten con vivienda propia.

C A P I T U L O    I I .ANALISIS DE LOS  
ASPECTOS QUE CONSIDERAN LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO  
EN LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE AGENCIAS.Metodología para la Investigación de Campo.

Con el propósito de conocer y evaluar los aspectos que estudian las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, referentes al procedimiento que emplean en la elaboración de estudios de factibilidad para la creación de agencias, se recopiló información en la forma que a continuación se describe:

Se diseñó el cuestionario que se presenta en el Anexo No. 1, el cual para facilitar las respuestas por parte de las Asociaciones encuestadas, fue agrupado en los apartados siguientes: Generalidades, Mercadeo, Organización, Evaluación Financiera y Evaluación Social.

Posteriormente, se envió carta al Presidente de cada Asociación de Ahorro y Préstamo, solicitando la información requerida en el formulario de encuesta que se adjuntó para tal efecto; con el objeto de que fuera respondido libremente.

El cuestionario se envió al 100% del universo que está formado por 8 Asociaciones de Ahorro y Préstamo; de las cuales, solamente una de ellas no lo respondió; por lo que la investiga

ción dá resultados altamente confiables y de gran validez para la formulación de nuestras conclusiones y recomendaciones.

La tabulación y análisis de los datos, no sigue el mismo orden del formulario de encuesta; debido a que están presentados de acuerdo con los acápites previamente asignados para el desarrollo de este Capítulo, los cuales son: Necesidad de la creación de agencias; Marco Legal aplicable; Situación del Mercado; Organización de la agencia y Evaluación final del proyecto.

#### 1. NECESIDAD DE LA CREACION DE AGENCIAS.

Para determinar si la creación de agencias obedece a una necesidad experimentada por las Asociaciones de Ahorro y Préstamo o si es originada por motivos diferentes, se utilizaron las primeras 5 preguntas del cuestionario.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

##### PREGUNTA No. 1:

¿ Cuántas agencias tiene actualmente esta Asociación de Ahorro y Préstamo?

Respuestas Obtenidas:

Asociación	Número de Agencias	%
1	12	17.1
2	13	18.6
3	8	11.4
4	12	17.1
5	13	18.6
6	3	4.3
7	9	12.9
Total	70	100.0

Las 7 Asociaciones que respondieron, disponen en total de 70 agencias cuyo rango oscila entre 3 a 13 agencias. La Asociación de Ahorro y Préstamo que tiene 3 agencias, es la de más reciente fundación; ya que a diciembre de 1983, cumplió 4 años de estar operando. Existen 2 Asociaciones que cuentan -- con 13 agencias cada una, cuya característica es la de haber sido fundadas hace 20 años una y la otra hace 19 años.

Relacionando la información anterior con la fecha de fundación de las Asociaciones; el número de cuentas; el monto de depósitos captados y las horas de servicio anual, se obtiene el cuadro siguiente:

Datos a Diciembre 31 de 1983.

Años de Antigüedad	No. de Asociaciones	No. de Agencias	No. de Cuentas	Monto de Depósitos.	Horas serv. Anual. *(hhxNo. Agencias)
1-10	3	20	68.534	Ø165.916.623	30.380
11-20	4	50	321.886	583.990.954	75.950
Totales	7	70	390.420	Ø749.907.577	106.330

hh \* Horas hábiles

Fuentes: Historia del Sistema de Ahorro y Préstamo de El Salvador- F.N.V. Marzo de 1981.

- Estadísticas de la F.N.V. - Captación de Ahorros por Agencias al 31 de Diciembre de 1983.
- Estados Financieros al 31 de Diciembre de 1983, publicados por las Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

A partir de los datos que contiene el cuadro anterior, es posible obtener promedios comparativos entre las Asociaciones de Ahorro y Préstamo agrupadas dentro de cada uno de los dos rangos delimitados o sea de 1 a 10 y de 11 a 20 años. Los resultados se detallan a continuación:

C O N C E P T O S	A N T I G Ü E D A D		Diferencia Promedio.
	11-20 años Cifra Promedio	1-10 años Cifra Promedio	
-Número de agencias por Asociación	13	7	6
-Número de cuentas por agencia	6,438	3,427	3,011
-Monto de depósitos por agencia	¢ 11,679,819	¢ 8,295,831	¢ 3,383,988
-Monto de depósitos por hora de servicio	¢ 7,689	¢ 5,461	¢ 2,228
-Número de cuentas atendidas por hora de servicio	4	2	2
-Monto de depósitos por cuenta	¢ 1,814	¢ 2,421	¢ ( 607 )

La diferencia promedio obtenida, muestra una situación más favorable para las Asociaciones que disponen de mayor número de agencias; pues ha quedado demostrado que el rendimiento marginal de cada agencia adicional es más que proporciona en lo referente al número de cuentas y monto de depósitos.

También, se nota mejor productividad por hora de prestación de servicios ya que su promedio de depósitos captados por hora y el número de cuentas atendidas, es superior al obtenido por las Asociaciones que cuentan con menor número de agencias.

Cabe destacar que las Asociaciones con mayor número de agencias, presentan un promedio menor de depósitos por cuenta; por lo que están mejor protegidas ante un retiro masivo de fondos; ya que disponen de mayor número de ahorrantes.

PREGUNTA No. 2

¿Consideran que tienen suficientes agencias para atender satisfactoriamente la demanda de servicios que ofrecen a los usuarios?

R e s p u e s t a	Número de Asociaciones.-	%
SI	3	42.9
NO	4	57.1
Total	7	100.0

El 57.1% de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, respondieron que el número de agencias de que disponen actualmente, no son suficientes para atender satisfactoriamente la demanda de servicios.

Lo anterior indica, que la mayoría de Asociaciones sienten la necesidad de contar con un mayor número de agencias para atender el mercado potencial existente.

Para obtener una visión más amplia de las respuestas obtenidas y con el objeto de constatar si es beneficioso para las Asociaciones de Ahorro y Préstamo el contar con un mayor número de agencias que le permitan satisfacer la demanda de servicios, se presenta a continuación un cuadro que relaciona la respuesta obtenida en la pregunta No. 2 con el número de cuentas de que actualmente disponen y con el monto de depósitos captados así:

Respuesta	Número de Asociaciones	Número de Cuentas		Monto de Depósitos	
		Totales	Promedio por Asociación	Totales	Promedio por Asociación
Afirmaron tener suficientes Agencias	3	114,581	38,194	¢247,555,975	¢ 82,518,658
Respondieron no tener suficientes agencias	4	275,839	68,960	502,351,602	125,587,900
Totales	7	390,420	55,774 *	¢749,907,577	¢ 107,129,654 *

\* Promedios Generales

Fuente: Estadísticas de la F.N.V. - Captación de Ahorros por Agencias al 31 de Diciembre de 1983.

Como se nota en el cuadro anterior, las Asociaciones de Ahorro y Préstamo que consideran tener suficientes agencias, son las que

actualmente tienen menor número de cuentas y captan menos depósitos que las Asociaciones que respondieron no tener suficientes agencias.

PREGUNTA No. 3

¿Tienen actualmente en proyecto la creación de una nueva agencia?

Respuesta	Número de Asociaciones	%
SI	3	42.9
NO	4	57.1
Total	7	100.0

El 42.9% constituido por 3 Asociaciones de Ahorro y Préstamo manifestó que tienen proyectado la creación de una nueva agencia; siendo las razones para ello, las que a continuación se presentan.

Razones	Número de Asociaciones.
Incrementar la captación de recursos; Ampliación de servicios; mejorar la imagen de la Asociación.	1
Incrementar la captación de recursos y ampliar los servicios.	1
Ampliar los servicios.	1
Total	3

Respondieron que no tienen en proyecto la creación de agencias, 4 de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo encuestadas; que equivalen al 57.1%, exponiendo las razones que se detallan a continuación:

R a z o n e s	Número de Asociaciones que la mencionaron
- Situación de inseguridad física existente é incertidumbre en la estabilidad económica del país	1
- Incertidumbre en la estabilidad económica del país	1
- No expresaron razones	2
Total	4

Se considera que las razones expuestas, para no decidirse por crear más agencias son factibles de superar; ya que las agencias que actualmente operan no se han visto mayormente afectadas por la situación actual del país; puesto que de acuerdo con datos contenidos en las memorias de la Financiera Nacional de la Vivienda, se ha registrado un incremento anual en el -- monto de depósitos captados por las Asociaciones de Ahorro y Préstamo durante los últimos 4 años, según se detalla a continuación:

<u>AÑO</u>	<u>INCREMENTO ANUAL</u>
1980	¢ 63,026,765.00
1981	100,191,173.00
1982	85,752,597.00
1983	97,664.138.00

Por otra parte, en ese mismo período han sido creadas 9 agencias que a Diciembre 31 de 1983, muestran los resultados siguientes:

AÑO	No. AGENCIAS CREADAS	No. DE CUENTAS		SALDO DE DEPOSITOS	
		TOTAL	PROM./AGEN.	TOTAL	PROM./AGEN.
1980	4	10,270	2,567	Ø11,344,414	Ø2,836.104
1981	2	3,203	1,602	3,129,476	1,564,738
1982	2	2,698	1,349	5,742.909	2,871.455
1983(Abril)	1	1,006	1,006	1,069,002	1,069,002

Fuente: Estadística de la F.N.V. - captación de ahorros por agencias al 31 de Diciembre de 1983.

Se puede notar que la agencia creada en Abril de 1983; no obstante, haber acumulado 9 meses de operación al 31 de Diciembre de ese año, muestra un total de 1006 cuentas y un saldo de depósitos de Ø 1,069,002, lo cual indica que de continuar a ese ritmo podría superar el promedio que tienen las agencias creadas en 1980, las cuales en 4 años de operación han logrado un promedio por agencia de 2567 cuentas y tienen un saldo de Ø2,836,104 de depósitos captados.

PREGUNTA No. 4:

¿ Cuáles son las razones que motivaron la creación de su agencia más reciente?

RAZONES	No.de Asociaciones	%
Expansión de operaciones, mayor captación de recursos y ofrecer servicios al usuario	4	57.1
Explotar una zona con suficiente potencialidad de ahorro	2	28.6
Sector sin agencias de ahorro y préstamo, afluencia de pequeños comerciantes y fácil acceso	1	14.3
TOTAL	7	100.0

El 57.1% de las Asociaciones encuestadas, respondió que para la creación de su agencia más reciente, tenía como objetivo la expansión de operaciones, mayor captación de recursos y ofrecer servicios al usuario. El 28.6% enfocó como prioritario lograr la explotación de una zona que mostraba suficiente potencialidad de ahorro. Una de las Asociaciones contestó que la falta de atención al sector por agencias de ahorro y préstamo; la afluencia de pequeños comerciantes y el fácil acceso, fueron las razones que motivaron la creación de su agencia más reciente.

PREGUNTA No. 5:

¿Quién toma la decisión para la creación de una nueva agencia?

Las 7 Asociaciones de Ahorro y Préstamo, respondieron que la decisión para la creación de una nueva agencia, la toma su -- JUNTA DIRECTIVA.

En vista de que la decisión a este respecto, se toma en un -  
alto nivel jerárquico; los estudios de factibilidad deben ser  
técnicamente elaborados, con el fin de respaldar lo actuado  
por la Junta Directiva que es quien asume la responsabilidad  
por el éxito o fracaso del proyecto.

## 2. MARCO LEGAL APLICABLE.

Mediante la Pregunta No. 6 del cuestionario, se consultó -  
sobre los aspectos legales aplicables en la creación de --  
una agencia, con el propósito de confirmar lo establecido  
en la investigación bibliográfica.

La Pregunta No. 6 se formuló de la siguiente manera:

Además del documento F N V -7 de la Financiera Nacional de  
la Vivienda..¿Qué otro aspecto legal es aplicable en la --  
creación de una agencia?

El 100% de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo afirmó -  
que únicamente la Ley de la Financiera Nacional de la Vi--  
vienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, consti-  
tuye el marco legal aplicable a la creación de agencias.

Con base en dicha Ley, ha sido emitido el "DOCUMENTO F N  
V -7-NORMAS SOBRE APROBACION PREVIA PARA EL ESTABLECIMIEN  
TO, TRASLADO, O CLAUSURA DE AGENCIAS O SUCURSALES DE LAS  
ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO", cuyo contenido se des-

cribe en el Capítulo I, Acápite 2, Aspectos Legales, (Página No. 4.)

### 3. SITUACION DEL MERCADO.

#### 3.1 Investigación del Usuario.

Con el propósito de conocer si las Asociaciones de Ahorro y préstamo estudian al usuario potencial para decidir sobre la creación de agencias, se formuló la pregunta No. 7 Literal a) y la Pregunta No. 8; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### PREGUNTA NO. 7

¿Qué elementos del mercado investigan de los abajo mencionados, para decidir sobre la creación de agencias?

a) Usuario Potencial            si \_\_\_\_\_            no \_\_\_\_\_

El 100% de las Asociaciones investigadas, respondió que "sí", investigan al usuario potencial.

Lo anterior confirma que el usuario potencial constituye un elemento indispensable a investigar; ya que a través de él, se obtiene información básica necesaria para establecer la futura demanda de servicios.

#### PREGUNTA No. 8

¿Cuáles elementos estudian del usuario potencial?

ELEMENTOS	No. Asociaciones	%
- Ocupación, domicilio, edad, nivel de ingreso, servicios que demandan, opinión sobre la competencia y motivación publicitaria	3	42.9
- Ocupación, domicilio, nivel de ingreso, servicios que demandan y opinión sobre la competencia.	3	42.9
- Nivel de ingreso	1	14.2
TOTAL	7	100.0

Los datos obtenidos indican que el 100% de las Asociaciones Ahorro y Préstamo estudian el nivel de ingreso del usuario potencial y únicamente el 42.9%, lo referente a la edad y la motivación publicitaria; por lo que el 57.1% no da importancia a estos 2 elementos; además el 100% de las Asociaciones no investigan el estado civil del usuario potencial.

Los tres elementos que no son considerados por la mayoría de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, permitirían obtener un conocimiento más completo de las características del usuario potencial como:

a) Edad.

Establecida la clasificación del usuario por rango de edad, será posible orientar la publicidad y promoción hacia el logro de un mayor impacto en los grupos estratégicos.

b) Estado civil.

Ninguna de las Asociaciones estudia este aspecto del usuario potencial; no obstante ser importante para inferir la estabilidad y necesidad de previsión por parte de los ahorrantes; lo cual es determinante para mantener operaciones más consistentes.

c) Formas de Motivación Publicitaria.

Es importante conocer la forma de motivar publicitariamente al usuario potencial a fin de captar su atención al mensaje y despertarle el deseo de utilizar los servicios que ofrecerá la agencia.

3.2 Tamaño y ubicación de la agencia.

Con el objeto de conocer si las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, al crear una agencia consideran aspectos relacionados con la localización y tamaño ideal de la misma y con el propósito de investigar qué factores estudian al seleccionar el lugar de ubicación para la nueva agencia; así como los elementos que influyen en la determinación del tamaño del local, se formularon las preguntas No. 7 literales c) y d) y preguntas No. 12 y No. 13, presentándose a continuación las respuestas obtenidas:

Mediante la pregunta No. 7, literal c), se consultó si se investiga la localización de la agencia antes de de

cidir sobre su ubicación.

El 100% de las Asociaciones respondió que "sí", lo cual indica que la ubicación es objeto de estudio por parte de las Asociaciones de Ahorro y préstamo.

El literal d) de la misma pregunta, cuestiona si estudiarían el tamaño ideal que debería tener el local donde operará la nueva agencia.

Las 7 Asociaciones de Ahorro y Préstamo respondieron afirmativamente o sea que este elemento del mercado también es estudiado por el 100% de las Asociaciones investigadas.

PREGUNTA No. 12

¿Qué factores consideran para seleccionar el lugar donde operará una nueva agencia?

Favor anotarlos por orden de importancia.

FACTORES	Número de Asociaciones.	%
- Potencialidad económica del lugar, servicios de la competencia, número de clientes potenciales, seguridad pública y existencia de proyectos habitacionales.	4	57.1
- Zona económicamente atractiva, mercado potencial de ahorros, vías de acceso, y seguridad del sector.	3	42.9
TOTAL	7	100.0

De acuerdo con los datos suministrados, se agruparon las respuestas similares, notándose que el 57.1% de las Asociaciones investigadas consideran al seleccionar el lugar donde operará una nueva agencia, los factores siguientes:

- Potencialidad económica del lugar;
- Servicios de la competencia;
- Número de clientes potenciales;
- Seguridad Pública; y
- Existencia de proyectos habitacionales.

El 42.9 restante, informó que estudian aspectos tales como:

- Zona económicamente atractiva;
- Mercado potencial de ahorros;
- Vías de acceso; y
- Seguridad del sector.

De los factores mencionados anteriormente 3 de ellos no son objeto de estudio por el 100% de las Asociaciones; por lo que sería recomendable que evalúen sus ventajas para incorporarlos en sus proyectos; su detalle se presenta a continuación:

a) Servicios de la Competencia.

Es necesario investigar si la competencia existente, no cubre satisfactoriamente la demanda del lugar; debiéndose además, indagar sobre sus experiencias que puedan a-

fectar al proyecto de creación de otra agencia en ese mismo lugar.

b) Existencia de Proyectos Habitacionales.

Los proyectos habitacionales constituyen un financiamiento que la Asociación, ha otorgado a los usuarios; por lo que existe el compromiso de parte de éstos, a efectuar un pago mensual; en este sentido, una agencia en ese sector, prestará el servicio de captación de cuotas.

Por otra parte, dichos proyectos inciden en un desarrollo futuro de la zona a la cual, la agencia ofrecerá sus servicios, logrando así una descentralización de operaciones.

c) Vías de Acceso y Comunicación.

Es importante verificar la existencia de facilidades de acceso a la agencia y además, contar con medios de comunicación adecuados para lograr agilización en las operaciones.

PREGUNTA No. 13.

¿Qué elementos inciden en la determinación del tamaño del local para la agencia?

ELEMENTOS	Número de Asociaciones.-	%
- Cantidad de clientes a atender y número de empleados.	3	42.9
- Volumen de operaciones y población del mercado a cubrir.	2	28.5
- Número de empleados y seguridad física	1	14.3
- Actividad comercial del lugar.	1	14.3
TOTAL	7	100.0

La información que contiene el cuadro anterior, indica que no existe uniformidad por parte de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, al considerar los elementos que inciden en la determinación del tamaño del local que ocupará una nueva agencia.

El 100% de las Asociaciones Investigadas, no mencionaron lo siguiente:

a) Equipo é Instalaciones.

Para la determinación del tamaño del local, es necesario considerar los espacios técnicamente recomendables para ubicar el equipo é instalaciones necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades por parte de los empleados de la agencia.

b) Necesidad de Parqueo.

Es recomendable que el local disponga de parqueo propio, para facilitar el acceso inmediato de los usuarios que hagan uso del mismo; siempre y cuando resulte rentable, dependiendo del sector donde se ubique la agencia.

3.3 Servicios a prestar.

El formulario de encuesta se diseñó a este respecto, - para conocer si las Asociaciones efectúan una investigación de los servicios que deberían ofrecer (Pregunta No. 7 literal b) ); también se consultó sobre los servicios que ofrecen las agencias (Pregunta No. 9) y si existe - diferencias entre los servicios que ofrecen en la capital con relación a las agencias del interior del país (Preguntas No. 10 y No. 11).

A continuación se resumen los resultados obtenidos:

Con la pregunta No 7, literal b), se consultó si investigan los servicios que deberían ofrecer, cuyo resultado fue:

RESPUESTA	Número de Asociaciones.	%
SI	3	42.9
NO	4	57.1
T O T A L	7	100.0

El 57.1% de las Asociaciones respondió que no efectúa ninguna investigación sobre los servicios a ofrecer, en vista de que, ya los tienen delimitados por la Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; sin embargo, el 42.9% restante aprovechan la investigación del usuario potencial para conocer sus preferencias y frecuencia de demanda para determinados servicios; con el fin de proporcionar esmerada atención de los mismos.

De acuerdo con la encuesta, ninguna Asociación investiga sobre nuevas modalidades de servicio que le gustaría recibir al usuario, con el propósito de considerar su incorporación en un futuro.

#### PREGUNTA No. 9

Favor detallar todos los servicios que ofrecen sus agencias situadas en los Departamentos del País.

Según lo manifestado por las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, los servicios que prestan sus agencias son:

- a) Depósitos y retiros de ahorros;
- b) Apertura de nuevas cuentas de Ahorros (con aviso previo, sin aviso previo, ahorro programado) y certificados de depósitos a plazos .

- c) Recibo de los pagos de cuotas de créditos;
- d) Recibo del pago de servicios públicos (CAESS, ANDA, ANTEL, ETC);
- e) Recibo del pago de Impuestos;
- f) Cambios de moneda nacional;

Tal como se manifestó al comentar la pregunta No. 7, - literal b), los servicios que ofrecen las agencias de - las Asociaciones de Ahorro y Préstamo están ya delimitados por la Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; por lo que, la totalidad de las Asociaciones coincidió en su respuesta.

PREGUNTA No. 10

¿Existe diferencia entre los servicios que ofrecen las agencias de la capital (San Salvador), con respecto a las agencias del interior del país? ¿Porqué?

RESPUESTA	Número de Asociaciones.	%
SI	-x-	-x-
NO	7	100.0
TOTAL	7	100.0

La totalidad de Asociaciones respondió, que no existen -

diferencias entre los servicios que ofrecen las agencias de la capital, con respecto a las agencias del interior del país.

Al responder el ¿Porqué?, el 100% de las Asociaciones, manifestó que los servicios que ofrecen todas las agencias son similares.

PREGUNTA No. 11

¿Se puede escriturar préstamos en cualquiera de sus agencias? ¿Porqué?

Las 7 Asociaciones investigadas contestaron que no se puede escriturar préstamos en cualquiera de sus agencias.

Debido a que el cuestionario incluía que informaran el ¿Porqué?, se obtuvo como respuesta, que esta función únicamente se efectúa en sus Oficinas Principales, por ser las únicas que disponen de un Departamento Jurídico.

Esta situación da origen, que al escriturar sus préstamos, los usuarios que residen en los Departamentos tengan que viajar hasta San Salvador, que es el lugar donde están ubicadas las Oficinas Principales.

En los casos de proyectos habitacionales ubicados en los departamentos y durante el período de mayor demanda de créditos a que darán origen dichos proyectos, sería

conveniente, que personeros del Departamento Jurídico, efectúen viajes hasta las agencias de esos lugares, para escriturar los préstamos concedidos, siempre que el volumen de los mismos, permita que cualquier recargo por los gastos adicionales sea mínimo, evitando así contratiempos al usuario.

Esta manera de operar es implementada por algunas instituciones como el FIGAPE, donde informaron, que sus clientes se benefician al concederles esa facilidad para escriturar sus préstamos.

#### 3.4 Forma de Promocionar la agencia.

Se investigó sobre si las Asociaciones consideraban necesaria la publicidad y promoción de una nueva agencia; a quien corresponde elaborar los planes para llevarla a cabo; cuales son las bases para establecer el monto del presupuesto para publicidad y promoción relacionada con la nueva agencia; objetivos del mensaje publicitario; factores que consideran al seleccionar los medios publicitarios; diferentes formas de promocionar la nueva agencia; y en qué forma miden la eficacia de la publicidad.

La información solicitada se obtuvo mediante un total

de 7 preguntas, cuyas respuestas fueron las siguientes:

PREGUNTA No. 14

¿Consideran necesaria la publicidad y promoción para una nueva agencia? ¿Porqué?

RESPUESTA	Número de Asociaciones.	%
SI	7	100.0
NO	-	-
TOTAL	7	100.00

Las 7 Asociaciones consideran necesaria la publicidad y promoción de la nueva agencia.

Para conocer el objetivo de dicha publicidad y promoción se consultó ¿Porqué? en el cuestionario respectivo, habiendo obtenido respuestas similares de parte de todas las Asociaciones encuestadas, por lo que al generalizar, se concluye que persiguen los objetivos siguientes:

- Mediante la publicidad se da a conocer la agencia y se busca atraer clientes.
- Con la promoción se facilita el acercamiento del usuario a la nueva agencia.

Existe una serie de ventajas que se pueden lograr mediante la publicidad y promoción de una nueva agencia, las -

cuales tendrán mayor o menor importancia, dependiendo de los objetivos que persiga la Asociación con la creación de sus agencias.

PREGUNTA No. 15

¿Quién elabora los planes para publicidad y promoción de la agencia?

UNIDAD QUE ELABORA LOS PLANES	Número de Asociaciones	%
- Gerencia de Operaciones	2	28.6
- Agencia Publicitaria	2	28.6
- Gerencia de Mercadeo	2	28.5
- Sub-Gerencia Administrativa	1	14.3
TOTAL	7	100.0

Podemos notar que no existen criterios uniformes entre las Asociaciones de Ahorro y Préstamo para designar la unidad indicada que elabore los planes de publicidad y promoción, ya que un 28.6% delega esta atribución en la Gerencia de Operaciones; el otro 28.6% solicita a la A--gencia Publicitaria dichos planes; el 28.5% asigna esta función a la Gerencia de Mercadeo y el 14.3% a la Sub-Gerencia Administrativa.

Se deduce de los datos anteriores, que las Asociaciones

no cuentan dentro de su organización, con un Departamento de Publicidad, en cuyo caso lo recomendable, es trabajar con una Agencia Publicitaria, ya que ésta dispone de personal experimentado, con habilidad y conocimientos especializados para elaborar eficientes planes de publicidad y promoción.

PREGUNTA No. 16

¿Sobre qué bases establecen el monto del presupuesto para publicidad y promoción de la nueva agencia?

BASES PARA EL MONTO DE PUBLICIDAD	Número de Asociaciones	%
-No tienen bases fijas	5	71.4
-Sobre la base de una publicidad sostenida de dos a tres meses iniciales	1	14.3
-Costo Beneficio	1	14.3
TOTAL	7	100.0

El 71.4% de las Asociaciones encuestadas, respondieron - que no tienen bases fijas para establecer el monto a presupuestar en publicidad y promoción de la nueva agencia; relacionando la respuesta obtenida en la pregunta No. 15,

se nota que la mayoría de personas asignadas para elaborar los planes de publicidad y promoción no son especialistas en la materia, lo cual explica el resultado obtenido en la pregunta No. 16.

Al respecto en Capítulo I, Acápites 3.4, literal "A", - Pág. Nos. 16 y 17 del presente trabajo, se han descrito -- cuatro métodos que se utilizan para establecer el monto del presupuesto para publicidad y promoción, los cuales son: Método Permisible, Método del Porcentaje sobre Ingreso, Método de la Paridad Competitiva y el Método de Objetivos y Tareas.

PREGUNTA No. 17

En lo referente a la publicidad de la nueva agencia, -- ¿Qué objetivos se tratan de obtener con el mensaje publicitario?

OBJETIVOS	Número de Asociaciones.	%
- Familiarizarse con el cliente y dar a conocer los servicios	4	57.1
- Dar a conocer el establecimiento de la agencia, crear en el usuario el deseo de utilizar los servicios, lograr la mayor afluencia de ahorrantes y alcanzar la meta de captación fijada.	1	14.3
- Que la gente tenga confianza en ahorrar en la nueva agencia y ampliar cobertura para la captación de nuevos recursos.	1	14.3
- Conocimiento rápido de la nueva agencia.	1	14.3
TOTAL	7	100.0

De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye -- que para el 57.1% de las Asociaciones, los objetivos que persiguen con el mensaje publicitario son:

- Familiarizarse con el cliente; y
- Dar a conocer los servicios.

El resto de Asociaciones de Ahorro y Préstamo informaron, sobre una variedad de objetivos a lograr mediante el mensaje publicitario.

Para las 4 Asociaciones que respondieron únicamente dos objetivos de acuerdo con la información presentada en el cuadro anterior, se recomienda, que además de los mencionados, tomen en consideración los siguientes:

- Mediante el mensaje publicitario se debe tratar de motivar al usuario potencial para "Ahorrar ahora mismo".
- Deberá darse información sobre las ventajas que obtiene el usuario al hacer uso de los servicios ofrecidos.
- Tomar en consideración los objetivos mencionados por el resto de Asociaciones.

PREGUNTA No. 18

¿De qué factores depende la selección de los medios publicitarios, para efectuar la publicidad de la agencia?

Favor enumerar por orden de importancia.

FACTORES	Número de Asociaciones.	%
-Costo, penetración y eficiencia.	4	57.1
-Segmento del mercado, delimitación de la plaza, factores socioeconómicos de la zona, alcance y penetración de los medios.	1	14.3
-En base a un análisis	2	28.6
TOTAL	7	100.0

Según el cuadro anterior, el 57.1% de las Asociaciones - encuestadas, seleccionan los medios publicitarios evaluando los factores siguientes:

- Costo;
- Penetración; y
- Eficiencia.

El 28.6% o sea 2 de las Asociaciones encuestadas, no fueron explícitas en su respuesta.

Además de los factores mencionados, es conveniente tomar en consideración los objetivos que se persiguen con el anuncio, cooperación y ayuda de promoción ofrecidas por -

los medios y requisitos propios del mensaje publicitario.

PREGUNTA No. 19

¿Cuáles son las diferentes formas de promocionar la nueva agencia?

FORMAS DE PROMOCION	Número de Asociaciones.	%
- Publicidad en los diferentes medios	4	57.1
-Publicidad, obsequios y sorteos.	2	28.6
-Sorteos, obsequios y atenciones a los usuarios	1	14.3
TOTAL	7	100.0

Se infiere a los datos que contiene el cuadro precedente, que las Asociaciones de Ahorro y Préstamo en un 57.1%, promocionan sus nuevas agencias mediante publicidad en los diferentes medios, el 28.6% combina publicidad con obsequios y sorteos; y el 14.3% además de utilizar sorteos y obsequios, considera la atención al usuario de los servicios.

PREGUNTA No. 20

¿En qué forma miden la EFICACIA de la publicidad?

FORMA PARA MEDIR LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD	Número de Asociaciones	%
-Por la obtención de mayor volumen de depósitos	3	42.9
-Por el monto de depósitos captados y el volumen de la demanda de servicios	2	28.5
-Afluencia del público a demandar servicios	1	14.3
-Rendimiento, alcance de objetivos y penetración.	1	14.3
TOTAL	7	100.0

El 42.9% de las Asociaciones consultadas, únicamente mencionaron -- que miden la eficacia de la publicidad relacionándola con la obtención de un mayor volumen de depósitos; el 28.5% además de lo anterior, considera el volumen de demanda de servicios, para obtener una evaluación más completa de su eficacia publicitaria.

#### 4. ORGANIZACION DE LA AGENCIA.

Referente a la organización de las agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, se consultó sobre los aspectos siguientes: a) Organización básica de sus agencias; b) Existencia de Manual de Clasificación de Puestos; c) Proceso para seleccionar al personal de la nueva agencia; d) Forma en que describen y especifican las funciones a desempeñar por cada empleado; e) Si disponen de Manual -

de Organización para uso en la agencia; f) Quienes tienen acceso a conocer dicho manual; y g) se consultó sobre las condiciones mínimas que debe reunir el local para proporcionar comodidad a usuarios y empleados.

Lo anterior se investigó mediante las preguntas comprendidas de la No. 21 a la No. 27, cuyos resultados se presentan a continuación:

PREGUNTA No. 21

¿Qué puestos comprende la organización básica de una agencia?

De conformidad con las respuestas obtenidas, se concluyó, que todas las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, asignan puestos similares para organizar sus agencias; ya que el 100% de las encuestas, indicó que la organización básica de una agencia comprende los puestos siguientes:

- Agente o Jefe de Agencia
- Secretaria
- Cajero
- Ordenanza
- Vigilante

PREGUNTA No. 22:

¿Existe un Manual de Clasificación de Puestos?

RESPUESTA	NUMERO DE ASOCIACIONES	%
SI	4	57.1
NO	3	42.9
T O T A L	7	100.0

El 57.1% de las Asociaciones, contestó que disponen de un Manual de Clasificación de Puestos, en el cual se definen los requisitos del puesto y las características que deberá reunir la persona que ocupará el cargo.

Es recomendable que el 42.9% restante disponga de este Manual, para facilitar lo referente al proceso de selección del personal.

PREGUNTA No. 23:

¿Cuál es el proceso que emplean para seleccionar al personal de la nueva Agencia?

PROCESO	NUMERO ASOCIACIONES	%
- Anuncio en el periódico, análisis de Solicitudes de empleo y entrevistas	3	42.8
- Examen de competencia complementado con buenas referencias personales	1	14.3
- Selección de solicitudes de ingreso o traslado y entrevistas	1	14.3
- Selección entre el personal de la Empresa y reclutamiento de personal principalmente de Instituciones similares	1	14.3
- Reclutamiento y Selección a través del Depto. de Recursos Humanos	1	14.3
Total	7	100.0

De conformidad con los datos obtenidos, el 42.8% de las Asociaciones, para seleccionar al personal de la nueva agencia, emplean el proceso siguiente:

- Anuncio en el periódico
- Análisis de solicitudes de empleo; y
- Entrevistas.

Las cuatro Asociaciones restantes que forman el 57.2%, emplean cada una un proceso diferente, los cuales se detallan a continuación:

- a) Examen de competencia complementado con buenas referencias personales;
- b) Selección de solicitudes de ingreso o traslado y entrevistas;
- c) Selección entre el personal de la empresa y reclutamiento de personal principalmente de instituciones similares;
- d) Reclutamiento y Selección a través del Departamento de Recursos Humanos.

A partir de la información obtenida, se deduce que la mayoría de las Asociaciones, para seleccionar el personal de la nueva agencia, emplean un proceso de selección que no reúne todos los requisitos que conlleva un proceso técnico de selección de personal, en el cual se tie--

nen que considerar las siguientes fases:

- Definición completa del puesto.
- Elaboración de la requisición del personal
- Efectuar un análisis del puesto
- Definir las fuentes y medios de reclutamiento
- Efectuar una entrevista preliminar y entregar solicitud de empleo
- Analizar la información proporcionada en la solicitud de empleo
- Efectuar las pruebas de aptitud
- Obtener referencias sobre el solicitante
- Realizar la entrevista de selección
- Solicitar los exámenes médicos
- Decisión final e inducción del nuevo empleado

PREGUNTA No. 24:

¿Se prepara en forma escrita la descripción y especificación de funciones que desempeña cada empleado?

RESPUESTA	NUMERO DE ASOCIACIONES	%
SI	3	42.9
NO	4	57.1
TOTAL	7	100.0

Únicamente el 42.9% de las Asociaciones respondió afirmativamente a la pregunta anterior. Es conveniente que el ---

57.1% de Asociaciones restantes disponga en forma escrita de la Descripción y Especificación de las Funciones - de cada puesto; ya que esto constituye una valiosa herramienta que sirve de guía al empleado para el desarrollo eficiente de sus funciones.

La información escrita deberá contener como mínimo, los siguientes datos:

- Título del puesto
- Ubicación dentro estructura organizativa (Proporcionarle el Organigrama)
- Jerarquía
- Descripción genérica del puesto
- Descripción específica de sus funciones
- Requisitos necesarios para su desempeño y
- Grado de contribución del puesto al logro de los objetivos.

PREGUNTA No. 25:

¿Se dispone de un Manual de Organización para uso en la Agencia?

Si la respuesta es "NO" Favor indicar ¿Porqué?

RESPUESTA	NUMERO DE ASOCIACIONES.	%
SI	1	14.3
NO	6	85.7
TOTAL	7	100.0

A esta pregunta respondió afirmativamente el 14.3% de las Asociaciones investigadas, o sea que el 85.7% restante, no dispone de un Manual de Organización para el uso de la agencia.

Al consultar el ¿porqué? no cuentan con dicho Manual, se obtuvieron las respuestas de acuerdo con la tabulación siguiente:

RESPUESTA OBTENIDA	NUMERO DE ASOCIACIONES	%
-Explicación verbal a los jefes	3	42.9
-Se encuentra en proceso de elaboración	2	28.5
-Se tiene una serie de cartas circulares que definen en términos generales, las responsabilidades de cada agencia.	1	14.3
-No respondió, debido a que su respuesta anterior fue "SI"	1	14.3
TOTAL	7	100.0

Las explicaciones verbales tienen la desventaja de que pronto se olvidan y las cartas circulares muchas veces no se archivan en un sólo lugar, por lo que es importante disponer de un MANUAL DE ORGANIZACION como medio de consulta; ya que, en él se recopila en forma ordenada y sistemática, toda la correspondencia, instructivos y reglamentos que regularían lo concerniente a la organización de la agencia.

PREGUNTA No. 26:

¿Quiénes tienen acceso a conocer el Manual de Organización?

Esta pregunta fue respondida únicamente por la Asociación que contestó afirmativamente la pregunta No. 25, ó sea aquella que dispone de Manual de Organización. Dicha Asociación contestó que el Jefe de la Agencia y los empleados son quienes tienen acceso a conocer ese Manual; por lo que, se concluye que su forma de trabajar es lo recomendable para lograr una eficiente organización.

PREGUNTA No. 27

¿Qué condiciones mínimas debe reunir el local de la Agencia, para que los empleados y los usuarios se sientan cómodos?

CONDICION DEL LOCAL	NUMERO DE ASOCIACIONES.	%
-Amplitud, ventilación y colores suaves del mobiliario y las paredes	4	57.1
-Zona de circulación amplia	1	14.3
-Funcionalidad, ubicación, estructura, acceso, zonas de parqueo y seguridad	1	14.3
-Las que indica el FNV-7	1	14.3
TOTAL	7	100.0

De las 7 asociaciones en donde se efectuó la encuesta, el 57.1%, considera que el local de sus agencias deberá disponer de 3 condiciones mínimas para dar comodidad a sus empleados y usuarios; dichas condiciones son:

- Amplitud
- Ventilación y
- Colores suaves del mobiliario y las paredes.

Además de las 3 condiciones mencionadas, se recomienda que la estructura del local presente seguridad física y disponga de suficiente iluminación.

#### 5. EVALUACION FINAL DEL PROYECTO.

Mediante la investigación de campo, se logró obtener información sobre la evaluación financiera y social que las Asociaciones de Ahorro y Préstamo efectúan en sus proyectos de creación de agencias.

A continuación se detallan las preguntas con sus respectivas respuestas:

#### PREGUNTA No. 28:

En lo referente al Estudio de Factibilidad Económico-Financiero que se presenta a la Financiera Nacional de la Vivienda; favor explicar cómo calculan las proyec--

ciones siguientes:

a) Depósitos a captar en la nueva agencia

RESPUESTA	NUMERO DE ASOCIACIONES	%
-Con datos estadísticos que proporciona la Financiera Nacional de la Vivienda con respecto a las Asociaciones, asumiendo un porcentaje de crecimiento.	5	71.4
-A través de muestra investigada, se establece el ahorro promedio, el cual se interpola, atendiendo a la población económicamente activa de la zona, la actividad comercial y el crecimiento de la población.	1	14.3
-Suponiendo la cantidad que se puede captar lo cual depende de la zona	1	14.3
TOTAL	7	100.0

El 71.4% de las Asociaciones, calculan los depósitos a captar, en base a datos estadísticos proporcionados por la Financiera Nacional de la Vivienda, considerando un porcentaje de crecimiento razonable; una de las 7 Asociaciones lo hace a través de muestra investigada, obteniendo el ahorro promedio, el cual interpola con el crecimiento de la población y la actividad comercial. La otra Asociación restante estima la cantidad que se puede captar dependiendo de la zona donde operará la agencia.

Se nota que solamente el 14.3% o sea 1 de las 7 Asociaciones investigadas, utiliza una técnica adecuada; ya

que lo recomendable en este sentido consiste en efectuar una investigación del mercado para determinar sobre bases más confiables la proyección de depósitos a captar.

b) Rendimiento de los Créditos a otorgar con los depósitos que se espera recibir.

RESPUESTAS	NUMERO DE ASOCIACIONES.	%
-Diferencia entre tasas activas y pasivas de interés por el volumen de depósitos a captar en la agencia, dedúcese previamente el porcentaje de encaje legal	6	85.7
-En base a la cartera de préstamo a corto plazo	1	14.3
TOTAL	7	100.0

El 85.7% de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, calculan el rendimiento de los créditos a otorgar determinando el monto de depósitos a captar, al cual le restan el porcentaje para encaje legal y al resultado le aplican la diferencia entre tasas activas y pasivas de interés.

El 14.3% restante que está formado por una Asociación, lo calcula en forma similar excepto que no considera el 100% de depósitos como generador de rendimientos; ya que toma únicamente la cifra equivalente a lo que espera co-

locar en un corto plazo por concepto de préstamos.

c) Estado de Resultados Proyectado por la Nueva Agencia. Todas las Asociaciones investigadas respondieron que calculan los Estados de Resultados en la forma siguiente:

- Cálculo de Ingresos de la Agencia.

Estiman el volumen de depósitos a captar por semestres, del cual disminuyen el porcentaje por concepto de encaje legal y a la diferencia le aplican la tasa de interés vigente para los préstamos otorgados, obteniendo así, el total de ingresos semestrales en concepto de productos financieros.

Para el cálculo de los depósitos a captar, normalmente al volumen de depósitos estimados para el primer semestre, le aplican un porcentaje razonable de crecimiento para los siguientes semestres, hasta completar el período de 3 años de proyección que establece la Financiera Nacional de la Vivienda.

- Cálculo de Egresos de la Agencia.

Para obtener el monto de egresos, efectúan una estimación detallada de los gastos administrativos, tales como: sueldos y prestaciones, depreciaciones, gastos de teléfono y correo, energía eléctrica y agua, papelería,

alquileres, publicidad y promoción, etc.

Luego, estiman sus gastos financieros que consisten en -- los intereses a pagar por los depósitos a captar.

Los egresos se calculan al igual que los ingresos, o sea, en períodos semestrales proyectados para 3 años.

- Cálculo de la Utilidad o Pérdida en la Agencia.

Para cada semestre, se obtiene el diferencial entre ingresos y egresos, lo cual determina las expectativas de ganancia o pérdida a obtener con la operación de la nueva agencia; se estima como aceptable obtener pérdida únicamente durante los primeros dos semestres, siempre que el monto de esa pérdida sea factible absorberla en el corto plazo mediante la utilidad a generar a partir del tercer semestre.

PREGUNTA No. 29:

¿Evalúan el rendimiento de la inversión que implica la -- compra de activo fijo para la nueva agencia? Si la res-- puesta es "NO", favor indicar ¿Porqué?

RESPUESTA	Número de Asociaciones	%
SI	2	28.6
NO	5	71.4
TOTAL	7	100.0

De acuerdo con los datos obtenidos, únicamente el 28.6% de las Asociaciones, evalúan el rendimiento de la inversión en compra de activo fijo a adquirir para la nueva agencia; en cambio el 71.4% no la efectúa.

Al preguntar el ¿Porqué? no efectúan ninguna evaluación, se obtuvo las respuestas siguientes:

RESPUESTAS	Número Asociaciones	%
-Monto de activo fijo no es cuantioso.	3	42.9
-No respondieron	3	42.8
-No han establecido técnica específica	1	14.3
TOTAL	7	100.0

Como consecuencia de las razones expresadas por el 42.9% de las asociaciones que no efectúan evaluación de la inversión en compra de activo fijo para la nueva agencia, argumentando que su monto no es cuantioso, es importante destacar que con base en cálculos del costo de las necesidades mínimas requeridas para el buen funcionamiento de la nueva agencia, se ha determinado que el monto a invertir en activo fijo para un proyecto de esa naturaleza, asciende como mínimo a ¢ 40.000.00; cifra que podrá ser un tanto mayor, si se considera la posibilidad de adquirir el inmueble donde ubicar la nueva agencia, en caso de no encontrar lo

cal disponible que reúna las condiciones necesarias; ó como medida financiera más conveniente.

Por otra parte, la cifra a invertir en activo fijo es indispensable; ya que sin dichos activos, no sería posible prestar el servicio a los usuarios; ese dinero a invertir es un medio para generar utilidades a la asociación, por lo que debe ser objeto de evaluación.

A lo anteriormente mencionado, cabe agregar que existe por parte de la dirigencia de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, la obligación de administrar eficientemente los recursos, lo cual implica que lo reducido -- del desembolso no debe justificar el hecho de no efectuar una evaluación del rendimiento a obtener, ofreciendo alternativas en busca de optimizar los resultados.

PREGUNTA No. 30:

Si efectúan evaluación, ¿Qué métodos emplean de los -- mencionados a continuación?

MÉTODOS EMPLEADOS	Número de Asociaciones.	%
- Método del período de recuperación y método del costo-beneficio	1	14.3
- Método del período de recuperación	1	14.3
- No respondieron porque no efectúan evaluación	5	71.4
TOTAL	7	100.0

De los 5 métodos que se mencionaron al formular esta pregunta, las 2 Asociaciones que efectúan evaluación del rendimiento de la inversión en activo fijo respondieron que aplican el método del período de recuperación; y solamente una de ellas respondió que además del método antes mencionado, emplea el método del costo-beneficio.

El método del período de recuperación se considera adecuado, ya que su procedimiento es sencillo, siendo la única dificultad determinar el tiempo en que se espera recuperar la inversión, el cual puede ser determinado -- también con base a lo exigido por la Financiera Nacional de la Vivienda que pide una proyección mínima de 3 años, o bien, mediante el tiempo en que el activo fijo será -- depreciado , siendo el objetivo perseguido al aplicar es te método evaluar la rapidez con que se recuperan los -- fondos invertidos.

El método de beneficio-costos, tiene la ventaja de que aplica el concepto del valor actual del dinero a través del tiempo, ya que consiste en calcular el valor actual de las utilidades futuras descontadas a una tasa de rendimiento previamente establecida y luego obtener el co-- ciente que resulte de dividir el valor actual de la utilidad futura, entre el valor actual del monto invertido en activo fijo, dicho cociente deberá ser mayor que la

que la unidad para que el proyecto sea considerado aceptable.

Su utilización para evaluar la rentabilidad de una inversión en activo fijo necesario para la operación de una nueva agencia, puede ser adecuada ya que normalmente se aplica este método en proyectos que implican una inversión relativamente cuantiosa; lo que ocurriría si se adquiere el inmueble donde estará ubicada la agencia; lo cual haría difícil recuperar la inversión en el corto plazo. Como base para determinar la vida útil, se puede considerar el tiempo en que será depreciado el activo fijo.

PREGUNTA No. 31:

¿Evalúan la repercusión social del proyecto de creación de una agencia?

RESPUESTA	Número de Asociaciones	%
SI	5	71.4
NO	2	28.6
TOTAL	7	100.0

El 71.4% de las Asociaciones encuestadas, respondió que efectúan una evaluación de la repercusión social que implica el proyecto de creación de una nueva agencia; lo cual

indica que la mayoría está consciente sobre la necesidad de que este tipo de proyectos, no solamente debe producir resultados monetarios, sino también se debe pensar en función social, evaluando la amplitud y alcance de los beneficios sociales a obtener con su implementación.

PREGUNTA No. 32:

Si efectúan evaluación social, favor indicar en qué -  
consiste.

RESPUESTAS	Número de Asociaciones.	%
- Número de personas a favorecer con los servicios que prestará la agencia	4	57.1
- Se determinan los beneficios que en términos generales representará la nueva agencia para la población del área beneficiada y para el desarrollo de actividades colaterales.	1	14.3
- No respondieron porque no efectúan evaluación social	2	28.6
TOTAL	7	100.0

De las 5 Asociaciones que efectúan evaluación social; 4 de ellas respondieron que consiste en hacer una estimación del número de personas a favorecer con los servicios que prestará la agencia; una de las Asociaciones contestó que se trata de determinar los beneficios que en términos generales repre

sentará la nueva agencia para la población del área beneficiada y para el desarrollo de actividades colaterales; considerando que esta última forma de evaluar, es la -- más aceptable.

Es importante que las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, realicen una evaluación social de la repercusión del proyecto de creación de sus agencias, con el objeto de verificar en qué medida se podrá cumplir con los objetivos sociales a perseguir.

En este sentido, debe tomarse en cuenta que la creación de una nueva agencia le permitirá a la asociación captar recursos adicionales a destinar para el financiamiento -- de la construcción y adquisición de viviendas, originándose beneficios tales como:

- Minimizar el déficit habitacional existente en el país, principalmente en aquellos sectores de bajos y medianos ingresos.
- Generación de empleo para el personal que trabajará en la agencia y para los obreros de la industria de la construcción.
- Fomentar la actividad económica de las pequeñas industrias, comercios y servicios que se benefician al participar en los proyectos de la construcción.

- Incentivar el hábito al ahorro, mediante sus planes -  
de publicidad y promoción de la nueva agencia.

## CONCLUSION.

De conformidad con la investigación de campo efectuada, cuyos resultados y análisis han sido descritos en el presente capítulo, se concluye que no existe uniformidad por parte de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo en los criterios que utilizan para evaluar los diferentes aspectos incluidos en los estudios de factibilidad aplicados a la creación de sus agencias; lo cual, no les ha permitido profundizar en algunos análisis, cuyo conocimiento puede ser muy determinante para tomar o no la decisión de abrir una nueva agencia.

En atención a lo anterior, se hace necesario diseñar una -- Guía que facilite la elaboración de dichos estudios de factibilidad, empleando una metodología técnica que permita obtener una evaluación más completa de los diferentes aspec--tos; con el propósito de minimizar el riesgo de tomar deci--siones equivocadas que puedan afectar el éxito esperado con el proyecto.

En el siguiente capítulo, se presentará una Guía a proponer para la elaboración de estudios de factibilidad aplicables a la creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y -- Préstamo, en la cual, como resultado de las investigaciones bibliográficas y de campo, se trata de corregir las deficien--cias ya señaladas.

C A P I T U L O      I I IGUIA PROPUESTA PARA LA ELABORACION DE ESTUDIOS DE  
FACTIBILIDAD APLICABLE A LA CREACION DE AGENCIAS

En este Capítulo se describe la Guía Metodológica que podrían seguir las Asociaciones de Ahorro y Préstamo de El Salvador, con el fin de realizar los Estudios de Factibilidad Económico-Financieros necesarios para determinar la conveniencia de crear una agencia.

Se presenta en dicha Guía el procedimiento a seguir para la recopilación de los datos necesarios, interpretación y uso de los mismos; así como los métodos que se consideran recomendables para la evaluación respectiva; en lo relacionado con la creación de agencias.

Consideramos además, que las Asociaciones de Ahorro y Préstamo se beneficiarán al utilizar una herramienta técnica, para el estudio adecuado de los diversos aspectos involucrados en la creación de agencias; de tal manera, que les sea posible cumplir los objetivos deseados.

1. DETERMINACION DE LA NECESIDAD DE CREAR AGENCIAS.

En esta fase, se origina la idea formal de crear una agencia, que contribuya a mejorar el desarrollo de las operaciones de las Asociaciones; evaluando aspectos tales como:

- 1.1 Si existe atención deficiente a los clientes actuales debido a saturación en la demanda de servicios o por la concentración de usuarios en determinados sectores.
- 1.2 Necesidad de incrementar la cartera de depósitos como política de sano crecimiento.
- 1.3 Conocimiento de zonas con suficiente potencial de ahorros, que no están siendo debidamente atendidas por la competencia.
- 1.4 Importancia de equilibrar la liquidez para solventar - sus demandas de financiamiento a largo plazo, sin afectar la capacidad de atender los retiros de fondos que los usuarios han depositado a la vista.

Todo lo anterior, se logra conocer mediante investigaciones dentro de la Asociación; efectuando encuestas

a los clientes acerca de su opinión de los servicios - recibidos, utilizando las estadísticas que envía la Financiera Nacional de la Vivienda con información sobre el movimiento de depósitos captados por las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; analizando los Estados Financieros de la Asociación desde el punto de vista de la liquidez; evaluando la capacidad para atender las necesidades de financiamientos solicitados por los usuarios; etc.

De acuerdo con los resultados que se obtengan, se propone a la Junta Directiva de la Asociación de Ahorro y Préstamo la conveniencia de elaborar un Estudio de Factibilidad que permita evaluar sobre bases técnicas la necesidad de crear una agencia.

2. ASPECTOS LEGALES.

La Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, establece que las Asociaciones deberán obtener aprobación previa de la Financiera para abrir agencias.

Dicha Ley estipula que la Junta Directiva de la Financiera, deberá emitir, modificar é interpretar los Instructivos o Normas al respecto; por lo que actualmente existe el Instructivo denominado: "DOCUMENTO FNV-7 NORMAS SOBRE APROBACION PREVIA PARA EL ESTABLECIMIENTO, TRASLADO O CLAUSURA DE AGENCIAS O SUCURSALES DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO"; que describe los pasos a seguir por las Asociaciones, para obtener la autorización respectiva, mediante el siguiente procedimiento:

2.1 Presentar a la Financiera, solicitud para el establecimiento de agencia, firmada por el Representante Legal de la Asociación interesada.

2.2 Emitir certificación del Acuerdo de Junta Directiva. Este documento es redactado con base en el acuerdo de Junta Directiva en el cual consta la decisión de crear una agencia; con el propósito de adjuntarlo a la soli-

cidad que se presenta a la Financiera.

2.3 Plano de la Zona o Región a Cubrir.

Deberá presentarse a la Financiera Nacional de la Vivienda el plano de la zona o región a cubrir con la nueva agencia; señalando en el mismo, el lugar donde estará ubicada é indicando en caso de existir, la localización de oficinas similares o agencias bancarias ya establecidas.

2.4 Estudio de Factibilidad Económico-Financiero.

Este estudio deberá contener estimaciones de datos en forma semestral y por lo menos para tres años, debiendo mostrar los siguientes aspectos:

a) Monto de los Depósitos de Ahorro que se Espera Captar. Esta cifra debe establecerse sobre la base de una investigación del mercado, a realizar en la zona previamente seleccionada para ubicar la nueva agencia y para efectos de proyección deberá considerarse el porcentaje de crecimiento que presentan las estadísticas preparadas por la Financiera Nacional de la Vivienda sobre la captación de depósitos.

b) Rendimiento de los Créditos a Otorgar con los Depósitos de Ahorro Estimados.

El rendimiento de los créditos a otorgar, se determina a partir de los depósitos de ahorro esperados; de los cuales, se deduce el porcentaje que corresponde en con--

cepto de encaje legal y al resultado así obtenido, se le aplica la diferencia entre las tasas activas y pasivas vigentes.

c) Estado de Resultados Proyectado.

- Ingresos de la Agencia.

Al volumen de depósitos de ahorro que se espera captar en cada uno de los períodos que se proyectan, se le resta el encaje legal y al resultado se le aplica la tasa de interés vigente para los créditos otorgados, obteniéndose así el total de ingresos del período de que se trate.

- Egresos de la Agencia.

Los Egresos de la agencia estarán constituidos por las sumas que se prevea serán erogadas en concepto de Gastos Financieros, Gastos Administrativos y Otros.

- Gastos Financieros.

Al total de Depósitos de Ahorro que se espera captar para cada uno de los ejercicios que se proyecta, se les aplica la tasa de interés pagadera a los ahorrantes, obteniéndose así, el monto de los intereses a pagar.

- Gastos Administrativos y Otros.

Se calculan de conformidad con la organización propuesta para la nueva agencia, ya que ella permite estimar el monto de los sueldos y prestaciones, gastos por servicio telefónico, energía eléctrica y agua, papelería, alquiler

res, publicidad y promoción, depreciaciones, etc. Deberá preverse un incremento razonable para los demás períodos a proyectar, con el objeto de absorber cualquier variación en costos.

- Utilidad o Pérdida de la Agencia.

Para cada período que se proyecta, se compara el total de ingresos de la agencia contra el total de egresos de la misma, determinándose así la utilidad o pérdida a obtener en la operación de la nueva agencia .

ch) Situación y Perspectivas de Crecimiento de las Fuentes Posibles de Captación de Recursos.

La situación y perspectivas de crecimiento de las fuentes posibles de captación de recursos, se determina mediante una adecuada investigación del mercado para obtener datos relativos a:

- Empresas agropecuarias, industriales y comerciales -- que funcionan en la zona;
- Número de trabajadores económicamente activos; y
- Agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo ya existentes en la zona seleccionada.

## 2.5 Nómina del Personal que Manejará la Agencia.

Deberá proporcionarse a la Financiera Nacional de la Vivienda la nómina del personal que manejará la agencia, detallándose el número de personas que integrará dicho

personal, así como los cargos y sueldos correspondientes, todo de conformidad con la organización básica de la nueva agencia delimitada con base en la demanda esperada de servicios.

## 2.6 Condiciones y Características del Local donde Funcionará la Agencia.

En relación a este apartado, el Documento FNV-7 establece que deberá proporcionarse a la Financiera Nacional de la Vivienda la siguiente información:

- a) Explicar si el local donde estará ubicada la agencia es propio o arrendado.
- b) Adjuntar el plano del local seleccionado para la nueva agencia.
- c) Proporcionar las especificaciones del local donde estará situada la nueva agencia relativas al tamaño y tipo de construcción.
- ch) Además deberán consignarse los datos siguientes:
  - Número de ventanillas.  
El número de ventanillas se establece de conformidad con la demanda esperada de servicios.
  - Cajas de seguridad.
  - Facilidades de estacionamiento con que contará el local seleccionado.
  - Vías de acceso al mismo y

- Si el local contará con bóvedas y/o alarmas.

- 2.7 Mediante declaración firmada, el Presidente de la Asociación de Ahorro y Préstamo, deberá manifestar, que en la nueva agencia se usará la misma papelería, emblemas, etc., de la oficina central.
- 2.8 Presentar copia de carta compromiso de arrendamiento del local.
- 2.9 Proporcionar a la Financiera Nacional de la Vivienda, copia de las coberturas de los seguros con que contará la agencia, así como copia de los poderes que otorgue la Asociación a la persona o personas bajo cuya responsabilidad estará la agencia, al solicitar la inspección.
- 2.10 Fecha aproximada de iniciación de operaciones, la cual se establece de conformidad con el programa de operaciones establecido.
- 2.11 Antes de inaugurar la agencia, se deberá solicitar a la Financiera Nacional de la Vivienda, por lo menos con ocho días de anticipación, la previa inspección, a efecto de constatar si el local reúne las condiciones mínimas de seguridad.



a la notificación de dicha resolución, para la apertura de la agencia, caso contrario, la autorización quedará - sin efecto. Si dicho plazo resultare insuficiente, la Asociación interesada podrá solicitar prórroga del mismo por lo menos con quince días de anticipación a su vencimiento.

3. ESTUDIO DEL MERCADO.

Esta parte del proyecto para la creación de una agencia de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, es fundamental, dado que se busca lograr una amplia aceptación por parte del público usuario y será únicamente mediante una investigación del mercado, que se podrá conocer los hábitos, gustos y preferencias del usuario; la potencialidad económica del lugar; el nivel de ingresos; la demanda potencial; y la publicidad y promoción que mejor impacto ha logrado en ese sector a investigar.

El primer paso consiste en delimitar el área geográfica conveniente a cubrir con los servicios que prestará la - nueva agencia; dicho sector deberá ofrecer un mercado potencial atractivo.

En este sentido, será necesario un análisis cuya ampli--

tud dependerá del objetivo que se persiga; por ejemplo si se desea establecer cual Departamento del país no es tá siendo atendido adecuadamente por las Asociaciones de Ahorro y Préstamo o por otras Instituciones Financieras, el análisis será ampliado a todo el país. Por el contrario si el objetivo consiste en crear una agencia en el área metropolitana, la investigación se reduce únicamente a la ciudad capital San Salvador.

Al efectuar un análisis a nivel nacional, se recomienda ubicar en un mapa la distribución actual de todas las agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; para conocer gráficamente los Departamentos que no es tán satisfactoriamente atendidos por dichas Asociaciones; luego, relacionar esa información con otros indica dores, para decidir dónde conviene efectuar la investi gación del mercado.

Los datos a obtener serán:

- a) Número de agencias distribuídas actualmente en cada Departamento del país, y
- b) Compara ción de indicadores por Departamento.

A continuación se presenta la situación actual en la --  
forma siguiente:

- a) NUMERO DE AGENCIAS DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO DISTRIBUIDAS EN LOS DEPARTAMENTOS DEL PAIS.

- FORMA GRAFICA -



-DETALLE DE AGENCIAS POR DEPARTAMENTO Y  
POR ASOCIACION DE AHORRO Y PRESTAMO.-

Departam/Asociación	AHORROMET	APRISA	ATLACATL	CASA	CRECE	CREDISA	CENTRAL AHORROS	LA PO- PULAR.	TOTAL
Santa Ana	2	-	1	1	1	1	-	1	7
Ahuachapán	1	-	1	-	-	-	-	1	3
Sonsonate	1	-	1	1	-	-	-	-	3
La Libertad	1	-	-	1	-	1	-	-	3
Cuscatlán	-	1	-	-	-	-	-	-	1
La Paz	-	1	-	-	-	-	-	-	1
San Vicente	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Usulután	2	-	-	1	-	1	-	-	4
San Miguel	1	-	1	1	1	1	-	1	6
SUB-TOTAL	8	3	4	5	2	4	-	4	30
San Salvador	4	5	9	8	6	8	3	5	48
TOTAL	12	8	13	13	8	12	3	9	78

FUENTES: Directorio telefónico 1984 y Estadísticas de la F.N.V.  
a Dic. 1983.-

b) COMPARACIONES POR DEPARTAMENTO.

En base a lo anterior, se podría centrar la atención en los 4 Departamentos que aún no disponen de agencias y en los 3 Departamentos que actualmente son atendidos solamente por una Asociación de Ahorro y Préstamo; relacionando la finalidad principal de la captación de fondos, como es la de utilizarlos para financiar la construcción y adquisición de viviendas,

según cuadro que se presenta a continuación:

Departamento	No. de Agencias	Fecha de Creación	SalDOS a Dic.31/83		Nº de Habitantes	Nº de Viviendas	Habitantes Promedio por Vivienda
			Nº Ctas.	Depósitos			
		1)	1)	1)	2)	3)	
Cuscatlán	1	Enero/79	5.467	Ø6,510,152	206,286	27,818	7.4
La Paz	1	Oct./ 78	7,699	Ø5,542,373	252,885	33,336	7.6
San Vicente	1	Oct./ 78	5,596	Ø4,635,658	208,881	26,811	7.8
Chalatenango	-	-	-	-	238,417	31,031	7.7
Cabañas	-	-	-	-	182,235	22,558	8.1
Morazán	-	-	-	-	217,805	28,162	7.7
La Unión	-	-	-	-	314,729	38,971	8.1

FUENTES:

- 1) Publicación de la F.N.V. Estadísticas a Dic./83
- 2) Boletín Estadístico No. 125, Dic. 1,981 Pág. 77 y sig.  
D.G. de Estadísticas y Censos.
- 3) El Salvador en cifras 1,979, Pág. 104  
D.G. de Estadísticas y Censos.

Para efectos de comparación y utilizando las mismas fuentes de información, se resumen en otro cuadro los departamentos restantes, el cual queda de la manera siguiente:

Departamento	No. de Agencias.	Salidos a Dic. 31/83 Promedios por Agencia		No. de Habitantes	No. de Viviendas	Promedio de Habitantes por Vivienda
		Cuentas	Depósitos			
San Salvador	48	6,072	Ø13,286,930	991,820	138,704	7.2
Santa Ana	7	4,867	6,519,204	450,610	63,969	7.0
San Miguel	6	5,126	6,756,875	439,279	58,537	7.5
La Libertad	4	5,357	6,913.487	394.021	52,838	7.5
Usulután	4	2,878	3,161,103	404,787	53,893	7.5
Ahuachapán	3	3,632	4,527,320	244,908	32,937	7.4
Sonsonate	3	6,486	6,368,210	326,722	44,974	7.3

Si la Asociación de Ahorro y Préstamo no está interesada en crear agencias fuera del Area Metropolitana, podría aplicar este mismo análisis preliminar, para ubicar el sector geográfico recomendable a cubrir; en cuyo caso en vez de Departamentos, se anotarían los sectores previamente definidos; obteniendo los datos de las estadísticas que lleva la Financiera Nacional de la Vivienda, Alcaldía Municipal y la Dirección General de Estadísticas y Censos.

En el presente caso, de acuerdo con la información obtenida por Departamentos del país, se justifica considerar la factibilidad de crear una agencia en la Unión, ya que Chalatenango, Cabañas y Morazán, no sería recomendable considerarlos como factibles, debido a la situación beligerante que existe actualmente en esa zona del país.

Efectuada la primera delimitación, conviene tratar de obtener un amplio conocimiento del mercado y de los competidores que actualmente operan en ese sector geográfico; por lo que, se dá forma al "DOCUMENTO SOBRE LA INVESTIGACION DEL MERCADO PARA LA CREACION DE AGENCIAS DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO", el cual consta de las partes siguientes:

## 1º OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

### a) General

Determinar el Mercado Potencial de la demanda de servicios - que obtendrían las agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, para el Departamento de la Unión( ó cualquier otro lugar que sea previamente seleccionado para el establecimiento de una agencia).

### b) Específicos

Obtener información sobre los aspectos siguientes:

- Potencialidad económica del lugar.
- Experiencia de la competencia en esa zona.
- Capacidad económica de la población de ese sector.
- Estudio de los usuarios potenciales.
- Vías de acceso y comunicación.

## 2º METODOS E INSTRUMENTOS PARA OBTENER INFORMACION.

Para recabar la información necesaria, se utilizarán fuentes de datos secundarios y primarios, así:

a) Recolección de datos secundarios.

Registros Alcaldía Municipal

Publicaciones Dirección General de Estadísticas y Censos.

Registro de Propiedad Raíz é Hipotecas.

Estadísticas del Ministerio de Obras Públicas.

Publicaciones del Banco Central de Reserva.

Directorio Telefónico, etc.

b) Obtención de datos primarios.

Esta información se logra mediante censos y entrevistas; por lo que, se requiere delimitar previamente el sector - estratégico que será objeto de investigación. En el caso del Area Metropolitana, después de efectuar el análisis preliminar ya explicado para ubicar el sector geográfico a cubrir, se vuelve sencillo seleccionar los lugares donde efectuar la encuesta; pero, en el caso del Depto. de La Unión, se podría pensar en la cabecera departamental que cuenta aproximadamente con 50,000 habitantes ó en la segunda ciudad en importancia, que es Santa Rosa de Lima, la cual tiene aproximadamente 31,000 habitantes; con gran movimiento comercial por su ubicación fronteriza con Honduras y que en forma similar a la cabecera departamental, aparece en el directorio telefónico con dos agencias bancarias y una oficina de Cajas de Crédito.

Para determinar la potencialidad económica del lugar, se

procederá a efectuar un censo de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios; así como entrevistas selectivas con algunos propietarios de negocios; con el propósito de conocer sus opiniones sobre el desarrollo presente y futuro del Movimiento comercial; también, se entrevistará a los jefes de las agencias bancarias existentes en el lugar, para indagar acerca de sus experiencias referentes a la operación de dichas agencias.

La obtención de datos, correspondiente al usuario potencial, se hará mediante entrevistas directas en sus lugares de residencia, para lo cual se diseñará un formulario similar al que se presenta en el anexo No. 2.

### 3º AMBITO DE LA INVESTIGACION.

El ámbito de la investigación, está constituido por todos los hogares de las colonias de clase media y alta más próxima al lugar donde se piensa ubicar la agencia. El universo está formado por el número de casas que constituyen cada colonia, lo cual es posible obtener en la Dirección General de Urbanismo y Arquitectura; en la Asociación o Banco que haya participado en el financiamiento de esas colonias; en la compañía constructora; ó como último recurso se puede tomar la información en el Directorio telefónico, sobre todo si se trata de colonias en la ciudad

capital, donde la mayoría de hogares de clase media y alta poseen teléfono.

Asumiendo que las encuestas se efectuarán en la cabecera departamental del Departamento de la Unión, el universo a investigar, se puede establecer de la forma siguiente:

POBLACION URBANA DEPTO. DE LA UNION	VIVIENDAS URBANAS DEPTO. DE LA UNION	POBLACION PROM. POR C/VIVIENDA URBANA	POBLACION URB. DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL	No.DE VIVIEN. URB.EQUIVAL. EN LA CABECE RA DEPART.
1)	2)		1)	
68,713	9,127	7.5	24,774	3,303

FUENTES: 1) Boletín Estadístico No. 125 Pág. No. 81  
Diciembre de 1981. Dirección General de  
Estadísticas y Censos.

2) El Salvador en cifras 1979, Pág. No.104  
Dirección General de Estadísticas y Censos

Nótese que de esta manera, se ha logrado determinar que el universo a investigar, está integrado por 3,303 hogares que constituyen la población urbana del lugar donde se piensa ubicar la nueva agencia.

#### 4º TAMAÑO Y DISTRIBUCION DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra, se calcula desarrollando la fórm

mula siguiente:

$$n = \frac{\frac{t^2 \times p \times q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 \times p \times q}{d^2} - 1 \right)}$$

En donde:

- n Tamaño de la muestra = ?
- N Tamaño del Universo = 3,303 hogares
- t Coeficiente de confianza = 2 ( 2  $\sigma$  = 95% )
- p Probabilidad de éxitos = 50%
- q Probabilidad de fracasos = 50%
- d Error aceptable = 5%

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{\frac{2^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{3,303} \left( \frac{2^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{1}{0.0025}}{1 + \frac{1}{3,303} \left( \frac{1}{0.0025} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{400}{1 + (0.0003 \times 399)} = \frac{400}{1 + 0.1197} = \frac{400}{1.1197} = \underline{\underline{357}}$$

n= Tamaño de la muestra = 357hogares.

La muestra queda integrada así:

ENTREVISTAS	357 hogares
ERROR ACEPTABLE	5 %
EFICIENTE DE CONFIANZA	95 %

Para seleccionar los integrantes de la muestra, se tomarán todas aquellas casas cuya construcción y ubicación, permitan inferir claramente que son habitadas por personas de clase media y alta. Se efectuará un censo de esas casas para repartir proporcionalmente las encuestas a llevar a cabo y definir cada cuántas casas se efectuará una entrevista.

5º PERSONAL RESPONSABLE DE LA INVESTIGACION, DURACION Y PRESUPUESTO.

La coordinación de las actividades relativas a la Investigación del Mercado, se asignará al Depto. de Mercadeo y si no existe esa Unidad en la Asociación, corresponderá al Gerente de Operaciones, quienes tendrán que decidir entre contratar una firma especializada en estos estudios o buscar los servicios de personal que trabaje bajo sus órdenes, en cuyo caso serán:

1 SUPERVISOR  
4 ENTREVISTADORES  
TOTAL 5 PERSONAS.

Este personal deberá tener alguna experiencia en ese campo, para asegurarse que la duración del estudio no exceda de 15 días hábiles con el propósito de que su costo sea mínimo y poder establecer el PRESUPUESTO siguiente:

P R E S U P U E S T O

## CENSO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y ENTREVISTAS SELECTIVAS.

1 Persona durante 3 días, asignando este trabajo a quien se contrate como Supervisor:

Sueldo	Ø40.00 diarios	Ø	120.00
Viáticos	Ø50.00 diarios		150.00

ENCUESTA DEFINITIVA = 5 días

1 Supervisor	Sueldo	Ø40.00 diarios	200.00
4 Entrevistadores	Sueldo	Ø20.00 diarios c/u.	400.00
	Viáticos 5 personas	Ø 50.00 diarios cada una.	1.250.00
		(habitación y comida)	

TABULACION DE LOS DATOS - 3 días

1 Supervisor	Sueldo	Ø40.00 diarios	120.00
4 Entrevistadores	Sueldo	Ø 20.00 diarios c/u	240.00

ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS - 3 días

1 Supervisor	Sueldo	Ø40.00 diarios	120.00
--------------	--------	----------------	--------

PAPELERIA Y UTILES 240.00

MISCELANEOS (Mecanografía, tiraje de stencils, etc) 280.00

TOTAL DEL PRESUPUESTO	Ø3.120.00
-----------------------	-----------

6<sup>a</sup> PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.

El Informe final de la Investigación del Mercado, se entrega en un documento que contenga:

- Descripción de la metodología empleada.
- Cuadros estadísticos tabulados.
- Análisis de los datos en cada cuadro estadístico.

- d) Conclusiones y recomendaciones.
- e) Modelo de los cuestionarios utilizados.

En el anexo No. 2, se incluye el modelo del formulario empleado para la encuesta, cuya estructura considera un orden lógico de las preguntas, en el sentido de que la respuesta a cada una de ellas, obliga al encuestado a responder la siguiente y así gradualmente se le va consultando desde asuntos de menor relevancia hasta comprometerlo a que nos informe sobre su ingreso, su capacidad de ahorro, lo que paga mensualmente por vivienda, etc., que son cifras importantes como fuentes indicadoras de la factibilidad del proyecto; por esa razón, al redactar el informe final, no se mantiene el mismo orden de las preguntas tal como las presenta el formulario de encuesta; sino que se efectúa el análisis por orden de importancia, dando prioridad a los datos más útiles en la determinación de la conveniencia para crear la agencia en el lugar investigado.

El resultado final se redacta con los acápites siguientes:

- 1- Investigación del usuario potencial.
- 2- Tamaño y localización de la agencia.
  - 2.1 Cantidad estimada de clientes por atender
  - 2.2 Volumen esperado de operaciones
  - 2.3 Número de empleados, equipo e instalaciones necesarias.
  - 2.4 Necesidades de parqueo y futuras ampliaciones.
- 3- Determinación de servicios a ofrecer.

4- Publicidad y promoción de la nueva agencia.

A continuación, se desarrollan en forma más detallada - cada uno de los acápites mencionados:

3.1 Investigación del Usuario Potencial.

Conforme se tabulan los datos obtenidos en el formula-- rrio de encuesta que se presenta en el Anexo No. 2, se - adquiere conocimiento sobre los aspectos que interesa - conocer del usuario potencial; así:

3.1.1 Datos de Clasificación.

a) SEXO :

RESPUESTA	CANTIDAD	%
Femenino		
Masculino		
Total	357	100.0

b) EDAD APROXIMADA:

EDADES	RESPUESTAS	%
16-20 años		
21-25 años		
26-30 años		
31-35 años		
36-40 años		
41 y MAS años		
Total	357	100.0

## c) OCUPACION:

OCUPACION	RESPUESTAS	%
Profesional Industrial Comerciante Agricultor Empleado Otra		
Total	357	100.0

## d) ESTADO CIVIL:

ESTADO CIVIL	RESPUESTAS	%
Soltero Casado Otro		
Total	357	100.0

## 3.1.2 Datos de Evaluación

## PREGUNTA No. 5

¿Cuántos miembros de esta casa perciben ingresos?

Número de miembros	Respuestas	%
1 Persona		
2 Personas		
3 Personas		
Más de tres personas		
TOTAL	357	100.0

De este cuadro se establece el mercado potencial de usuarios, por ejem. si todos respondieran "2 personas", el mercado potencial sería de 6.606 personas, ya que - la muestra de 357 es representativa de un Universo formado por 3.303 hogares.

PREGUNTA No. 10

Si le gustaría abrir cuenta de ahorros. ¿Cuánto estima poder ahorrar mensualmente?

Rango de Ahorro Mensual	Respuestas	%
Ø 25.00 a Ø 50.00		
51.00 a 100.00		
101.00 a 200.00		
201.00 a 350.00		
351.00 a 500.00		
MAS de Ø 500.00		
TOTAL	357	100.0

Esta información permitirá estimar la captación de ahorros que se puede lograr del mercado potencial existente, por ejem. si el 100% de respuestas estuvieran en el rango de "Ø201.00 a Ø350.00", se toma el promedio que es de Ø 275.50 y se multiplica por 6,606 personas lo cual dá una cifra de Ø1,819,953.00 como captación mensual de ahorros.

## PREGUNTA No. 9

Si desea recibir financiamiento para adquirir vivienda,  
¿Cuánto podría pagar de cuota mensual?

Esta pregunta será respondida solamente por aquellas per  
sonas interesadas en adquirir vivienda; asumiendo que  
el 30% de la muestra responderá, tenemos:

Rango de Cuota Mensual	Respuesta	%
Ø 100.00 a Ø 200.00		
201.00 a Ø 300.00		
301.00 a 500.00		
501.00 a 700.00		
701.00 a 900.00		
901.00 a 1.200.00		
TOTAL	107	100.0

Si el 100% de respuestas fuera para el rango de Ø301.00  
a Ø 500.00; el promedio es de Ø 400.50 y el 30% del un  
verso es de 991; o sea que  $991 \times \text{Ø}400.50 = \text{Ø}396,895.50$   
es la cantidad que mensualmente se captaría por pago de  
cuotas en concepto de financiamiento para vivienda y el  
proyecto habitacional sería por las casas necesarias pa  
ra atender la demanda existente, cuyo costo por casa es  
tará de acuerdo con la capacidad de pago ya establecida.

## PREGUNTA No. 1

A continuación se presentan algunas modalidades de Instituciones Financieras. ¿Cuál de ellas le presta servicios actualmente?

INSTITUCION FINANCIERA	RESPUESTAS	%
Banco Asociación de Ahorro y Préstamo Cajas de Crédito Cooperativa Ninguna		
TOTAL	357	100.0

Estas respuestas indicarán la modalidad predominante de Institución Financiera que presta servicios en ese sector geográfico.

## PREGUNTA No. 2

¿ Puede mencionar el nombre de la Institución Financiera que le presta servicios actualmente?

NOMBRE DE LA INSTITUCION FINANCIERA	RESPUESTAS	%
TOTAL	357	100.0

Con esta pregunta se identifica directamente la Institución Financiera que tiene mayor aceptación entre los usuarios existentes en esa zona.

PREGUNTA No. 3

¿Qué clase de servicios demanda de esa Institución Financiera?

SERVICIOS	RESPUESTAS	%
Préstamos Depósitos de anorro Pago de servicios públicos Pago de impuestos Cuenta corriente Otros		
TOTAL	357	100.0

Para quienes respondan "OTROS", se pide que especifiquen: por lo será posible efectuar una tabulación complementaria para conocer la modalidad de servicios requeridos por los usuarios de ese sector.

DETALLE DE OTROS SERVICIOS QUE DEMANDA	RESPUESTAS	%
-		
-		
-		
-		
TOTAL		100.0

Estas respuestas permiten conocer cuáles son los servicios demandados en ese sector geográfico; así como la frecuencia de los mismos.

PREGUNTA No. 4

¿Porqué prefiere esa Institución Financiera?

MOTIVO DE PREFERENCIA	RESPUESTAS	%
Buena atención		
Servicio rápido		
Rifas y Obsequios		
Mayor tasa de interés		
Prestigio		
Proximidad		
Otros		
TOTAL	357	100.0

Reflejará por orden de importancia los motivos de preferencia por parte del usuario hacia determinada Institución Financiera.

3.1.3 Usos e interpretación de los Datos.

En primer lugar de acuerdo con los datos de evaluación suministrados por las personas encuestadas, se puede afirmar lo siguiente:

- a) En el área investigada, existe un mercado potencial de 6,606 personas que perciben ingresos; lo cual po-

dría permitir la captación mensual de ¢ 1,819,953.00 en concepto de ahorros.

b) Existe también una demanda potencial de 991 viviendas y las personas interesadas tienen capacidad para pagar cuotas mensuales de ¢400.50 en promedio.

c) De acuerdo con el análisis de las respuestas que se obtengan en la pregunta No. 1 y No. 2 se determina si ese sector prefiere alguna modalidad de Institución Financiera en particular o si es indiferente.

ch) Mediante la pregunta No. 3, se establecen las necesidades del usuario referente a su demanda de servicios de las Instituciones Financieras lo cual es útil para tratar de ofrecerles lo que ellos desean, bajo condiciones ventajosas.

d) Las respuestas obtenidas de la pregunta No. 4 serán de particular interés para buscar atraer la preferencia de los usuarios hacia la agencia, dando a conocer mediante la publicidad todas las atenciones que se brindara a los clientes y tratando de contrarrestar lo que actualmente tenga la competencia al respecto.

3.1.4 Decisiones que podrán originarse con los datos de clasificación - presentados en Página No. 107 y 108.

a) De acuerdo al sexo que predomine como usuario poten-

cial, se fijarán las políticas de relación con el público; las características del mensaje; los obsequios a ofrecer en las promociones; los programas de los medios publicitarios para colocar anuncios etc.

- b) La edad, ocupación y estado civil se deben analizar en forma conjunta para determinar la factibilidad de proyectos habitacionales; evaluar la estabilidad de los usuarios y la consistencia en sus operaciones con la agencia.
- c) La ocupación se debe relacionar con los índices de sueldo promedio pagado en nuestro medio para cada profesión, con el propósito de estimar los ingresos de la población económicamente activa en esa zona y su potencial de superación a corto plazo.
- ch) Los datos de clasificación también permitirán efectuar una segmentación del mercado, con el fin de diferenciar las características, necesidades é intereses de los usuarios, para formar grupos homogéneos y diseñar programas de mercadeo que presten atención estratégica de acuerdo a las propias modalidades de cada segmento identificado.

### 3.2 Tamaño y Localización de la Agencia.

#### 3.2.1 Datos a investigar.

Para determinar el tamaño y la localización de la agencia es necesario investigar los factores siguientes:

- a) Cantidad estimada de clientes por atender
- b) Volumen esperado de operaciones
- c) Número de empleados, equipo é instalaciones y
- ch) Necesidades de parqueo y futuras ampliaciones.

a) Cantidad estimada de clientes por atender.

El formulario de encuesta contiene 3 preguntas a este respecto; las cuales permitirán identificar la -- cantidad de clientes potenciales que se espera atender en el corto, mediano y larzo plazo; así:

PREGUNTA No. 7

En caso de establecer en esta zona, una agencia de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo. ¿Haría uso de sus - servicios?

Si la respuesta es "NO", consultar ¿PORQUE?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI		
NO		
TOTALES	357	100.0

Suponiendo que el 80% respondiera que "SI", entonces la agencia se proyecta para atender en el corto plazo el 80% del universo de 3,303 hogares; o sea un equivalen-

te de 2,642 clientes iniciales, asumiendo que solamente una persona de cada hogar utilizará los servicios de la nueva agencia.

Es importante tabular y analizar los motivos de las personas que respondieron que "NO" harían uso de -- los servicios que ofrecerá la nueva agencia, así:

MOTIVO EXPRESADO	No.DE RESPUESTAS	%
TOTAL		100.0

Esta información debe tomarse en cuenta para las estrategias de Mercadeo, con el propósito de tratar de modificar la conducta del usuario potencial y moti--varlo a que utilice los servicios que se le ofrecen; ésto, podría incrementar la cifra de clientes a a--tender en el corto plazo.

PREGTUNTA No. 6

¿Cuántos miembros de esta casa tienen cuenta de ahorrros?

Número de Personas	Respuestas	%
1 Persona		
2 Personas		
3 Personas		
MAS de 3 personas		
Ninguna		
TOTAL	357	100.0

Esta parte del Mercado ya posee el hábito de ahorro y - actualmente son clientes de la competencia; por lo que al crear la nueva agencia, se tratarán de atraer dando a conocer por algún medio adecuado las ventajas que - obtienen las cuentas de ahorro que sean abiertas en la agencia, previo estudio de la competencia para anali-- zar en qué medida se puede ofrecer algo mejor. A media no plazo, se pueden convertir en usuarios de la nueva agencia.

#### PREGUNTA No. 5

El cuadro con las posibles respuestas a esta pregunta, ya se presentó en Pág. No. 108, en la cual se estableció un mercado potencial de 6.606 personas que constituye - la proyección a un plazo relativamente largo, pues gradualmente podrá la agencia ir incrementando su partici-

pación en el mercado hasta lograr la total aceptación.

b) Volumen esperado de operaciones.

Las preguntas del cuestionario a este respecto, se han diseñado para obtener conocimientos sobre lo siguiente:

- Servicios que el usuario demande actualmente;
- Servicios que desearía le preste la nueva agencia;
- Volumen mensual de captación de ahorros y
- Movimiento esperado si se lleva a cabo el proyecto habitacional que responda a la demanda existente en el lugar investigado.

A continuación se detallan las preguntas No. 3, 8, 10 y 9; las cuales tratan sobre la información a obtener, relacionada con los aspectos aquí mencionados.

PREGUNTA No. 3

Los datos a obtener con esta pregunta, ya fueron descritos en la página No. 112 y como podrá notarse, permiten establecer la frecuencia y clase de servicios que los usuarios demandan actualmente de las Instituciones Financieras con las cuales trabajan.

## PREGUNTA No. 8

¿Qué servicios le gustaría recibir de esa Agencia?

SERVICIOS	No.DE RESPUESTAS	%
Pago de servicios públicos		
Pago de impuestos		
Apertura ctas. de ahorro		
Apertura depósitos a plazo		
Financiamiento p/vivienda		
Otros		
TOTAL		100.0

## PREGUNTA No. 10

Tal como quedó demostrado en la página No.109 , las respuestas obtenidas en esta pregunta permiten determinar la captación mensual estimada de ahorros, habiéndose establecido en ¢ 1,819,953.00 para el ejemplo presentado en dicha página.

## PREGUNTA No. 9

De igual forma que la pregunta No. 10, en la página No. 110, ya fueron presentados los resultados de esta pregunta y se determinó como ejemplo una demanda de 991 casas; ésto podrá generar un movimiento mensual de ¢396,895.50 en concepto de pago de cuotas como abono a capital é intereses del financiamiento otorgado a los usuarios que adquieran vivienda.

Las respuestas a estas cuatro preguntas (No. 3, 8, 10 y 9), dan una idea completa sobre el VOLUMEN ESPERADO DE OPERACIONES en la nueva agencia.

c) Número de empleados, equipo e instalaciones.

De acuerdo con los datos precedentes de este acápite - que se refiere al tamaño y localización de la agencia, se ha estimado lo siguiente:

- Existen 2,642 clientes por atender en el corto plazo, cifra que podrá incrementarse hasta en un 20% de acuerdo con lo descrito en las páginas Nos. 116 y 117 al analizar las respuestas de la pregunta No. 7.
- A mediano plazo, se tratará de atraer a todas aquellas personas que ya tienen cuenta de ahorro con otras Instituciones Financieras.
- A largo plazo, el mercado potencial es de 6,606 personas que podrían demandar los servicios que ofrecerá la nueva agencia.
- También, ya se conoce la frecuencia y modalidad de servicios que demandarán los usuarios en el corto plazo.
- Y ya se estableció la cifra mensual estimada a captar en concepto de ahorros y el movimiento que se generaría si se lleva a cabo el proyecto habitacional necesario para satisfacer la demanda establecida.

En base a todo lo anterior y coordinando con quien se encargará de organizar la agencia, se determinan las necesidades de personal, escritorios, archivos, equipo de oficina, acomodación de taquillas, área para los usuarios, etc. lo cual permitirá establecer el tamaño físico del local donde se instalará la agencia.

ch) Necesidades de parqueo y futuras ampliaciones.

Dependiendo del sector donde se ubicará la agencia y sin descuidar los objetivos de rentabilidad del proyecto, se evalúa la posibilidad de que el local disponga de amplio parqueo y espacio donde construir o arrendar ante futuras necesidades de expansión.

### 3.2.2 Uso é interpretación de los datos .

La información de los literales a), b) , c) y ch) de este acápite, servirán a la persona encargada de organizar la nueva agencia, para que efectúe cálculos del tiempo requerido en atender eficientemente a todos los clientes que se estima recibir; en lo referente a la operación física del manejo de depósitos de acuerdo al volumen calculado, emisión de recibos, atención

al público que solicita informaciones, etc., y en base a ello determina todos los detalles para la eficiente organización de la agencia.

### 3.3 Determinación de los Servicios a Ofrecer.

En primer lugar, se ofrecerán todos los servicios actualmente permitidos a las agencias; los cuales son:

- a) Recibir pagos de servicios públicos (ANTEL, ANDA, - CAESS, etc.)
- b) Recibir pagos de impuestos (Renta y Vialidad, Territorial Agropecuario, Matrícula de Vehículos, Timbre acumulado sobre ventas, Placas de Vehículos, ISSS, FSV, CEPA, etc.)
- c) Apertura y manejo de cuentas de ahorro corriente sin aviso previo.
- ch) Certificados de depósitos a plazo.
- d) Depósitos con aviso previo.
- e) Ahorro programado
- f) Cambios de moneda nacional y
- g) Dar información sobre los financiamientos que otorgan.

También, incorporar algunos servicios adicionales que ya prestan algunas Asociaciones de Ahorro y Préstamo, como son:

- a) Aceptación en depósitos de vigésimos premiados de la Lotería Nacional.

- b) Disponer de un delegado de Contribuciones Directas para que reciba y asesore en las declaraciones de impuestos.
- c) Visitar a clientes especiales para conocer sus necesidades financieras y tratar de atenderlos.
- ch) Mantener relaciones públicas con todos los clientes.

Además, en la pregunta No. 8 del cuestionario se pide que especifiquen qué otros servicios desean recibir, - para su consideración a ofrecer en un futuro.

### 3.4 Publicidad y Promoción de la Nueva Agencia.

El objetivo de la publicidad consiste en lograr una - respuesta favorable por parte de los usuarios poten-- ciales, hacia los servicios que ofrecerá la nueva a-- gencia; por lo que todos los planes deberán estar pre-- parados para arrancar con dicha publicidad tan pronto sea inaugurada la agencia. Mediante la publicidad se trata de trasladar información al público y será nece-- sario investigar cuál será la mejor forma de comuni-- carle lo que deseamos; ya que se debe presentar argu-- mentos convincentes que le motiven a demandar los ser-- vicios a ofrecerle.

#### 3.4.1 Datos a Investigar.

Con el propósito de conocer el grado de penetración -

de la publicidad en el sector que será objeto de la -  
investigación, se formula la pregunta No. 11 del cues-  
tionario presentado en el anexo No. 2, dicha pregunta  
dice:

PREGUNTA No. 11

¿Recuerda alguna publicidad de Asociación de Ahorro y  
Préstamo?

SI

NO

Mediante la pregunta No. 12, se busca indagar acerca -  
de las características que reúnen los mensajes publici-  
tarios que han logrado mayor impacto en el público de  
ese sector, así:

PREGUNTA No. 12

¿Qué es lo que más le gusta del anuncio que recuerda?

MUSICA

IMAGENES

MENSAJE

OTROS

\_\_\_\_\_ Especifique

La pregunta No. 13, complementa a la anterior (No.12);  
ya que aquí se obtiene el nombre de la Asociación de A-  
horro y Préstamo que anuncia el mensaje de mayor impac-  
to, así:

PREGUNTA No. 13

¿Cuál Asociación de Ahorro y Préstamo recuerda por su anuncio?

- AHORROMET
- APRISA
- ATLACATL
- CASA
- CRECE
- CREDISA
- LA POPULAR
- LA CENTRAL DE AHORROS
- NINGUNA.

Otra parte importante del trabajo publicitario, consiste en saber seleccionar el canal o medio más adecuado para hacer llegar el mensaje al usuario potencial. En su forma más sencilla, se deberá buscar el medio publicitario de mayor aceptación entre el público que se desea atraer, lo cual se trata de investigar con la pregunta siguiente, que dice:

PREGUNTA No. 14

¿Porqué medio ha visto o escuchado el anuncio?

- TELEVISION
- RADIO
- PERIODICO
- OTROS

\_\_\_\_\_  
Especifique



### 3.4.2 Uso é interpretación de los datos .

Los resultados de las preguntas Nos. 11, 12, 13 y 14, serán de gran utilidad para la Gerencia de Mercadeo y para la Agencia Publicitaria; ya que así podrán definir la forma de llevar a cabo la publicidad. Por ejemplo si se descubre que no existe un grado aceptable de penetración de los medios publicitarios en ese sector, tendrán que optar por hacer llegar el mensaje en forma directa mediante hojas sueltas a entregar de casa en casa, uso de correo, teléfono, reuniones, visitas, etc.

Podrán también en base a los datos que se les entregarán, tomar las decisiones sobre el mensaje publicitario, revisando los anuncios de la competencia que ya tienen aceptación en ese mercado y así lograr hacer llegar en forma agradable las razones especiales que se le dirán para que "AHORRE AHORA", en forma suave - se tratará de persuadirlo a que visite la agencia, que se familiarice con el nombre de la Asociación de Ahorro y Préstamo y proyectarle buena imagen mediante anuncios originales, verídicos y aceptables.

Toda agencia publicitaria dispone de tarifas y datos sobre los diferentes medios en lo concerniente a au--

diencias por programa, clasificación del público receptor, circulación efectiva, etc., lo cual es determinante para seleccionar el medio publicitario que mejor contribuya en el logro de resultados óptimos.

Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo deben mantener una PROMOCION constante, con mayor auge en los casos de creación de nuevas agencias, debido a sus características siguientes:

- a) Los servicios que ofrecen son semejantes, por lo que tienen que buscar la forma de diferenciarlos psicológicamente;
- b) La operación de una nueva agencia, en su etapa de introducción debe dar a conocer sus servicios e inspirar interés por ellos.
- c) Su publicidad y promoción tiene que ser constante ya que posteriormente pasará a la etapa defensiva, en la cual buscará por lo menos mantener su participación en el mercado.

El resumen final escrito de la investigación del mercado, formará parte de todo el informe a presentar -- a la Junta Directiva de la Asociación de Ahorro y Préstamo o a quien corresponda tomar la decisión final para la creación o no de la nueva agencia.

4. ORGANIZACION DE LA NUEVA AGENCIA.

Para estructurar una adecuada organización de la nueva agencia, es necesario realizar una óptima combinación de recursos técnicos, materiales y humanos. Lo anterior, se logra al efectuar una adecuada selección de personal así como acondicionar el local de tal manera que reúna buenas condiciones ambientales y de seguridad; asignando a la vez a cada empleado, el espacio necesario para el desempeño de sus funciones.

4.1 Requisitos Mínimos del Personal.

Los requisitos del personal que deberá ocupar los diferentes puestos que conforman la organización básica de una agencia, se encuentran especificados en el Manual de Clasificación de Puestos. Se recomienda que las Asociaciones que no cuentan con este Manual, lo elaboren, ya que este documento facilita el proceso de selección de personal.

Básicamente presenta las características de la persona que se necesita para ocupar el puesto así como los requisitos del mismo, en la forma siguiente:

Puesto : Agente o Jefe de Agencia.

Requisitos del

Puesto : Egresado o Estudiante de úl-

timos años de Administración de Empresas, Economía o Contaduría Pública, con conocimientos sobre Instituciones Financieras o Contador con suficiente experiencia en Instituciones Financieras.

Características  
de la persona

: Buenas relaciones, buena presentación, no mayor de 35 años.

Puesto

: Secretaria

Requisitos del  
puesto

: Secretaria Comercial o Ejecutiva, Bachiller en Comercio y Administración, opción Secretariado con 3 años de experiencia, conocimientos de archivo, buena mecanografía y -taquigrafía, ortografía y redac-  
ción.

Características  
de la persona

: No mayor de 30 años, buena presentación, excelentes relaciones humanas.

Puesto

: Cajero

Requisitos del  
Puesto : Bachiller en Comercio y Administra-  
ción, Contador o Tenedor de Libros,  
2 años de experiencia.

Características  
de la persona : Honradez comprobada, no mayor de  
30 años, buena presentación.

Puesto : Ordenanza

Requisitos del  
Puesto : Estudios primarios, responsabilidad

Características  
de la persona : Responsable, no mayor de 30 años,  
que tenga espíritu de colabora-  
ción.

Puesto : Vigilante

Requisitos del  
Puesto : Persona que haya prestado servi-  
cio militar, con estudios prima-  
rios.

Características  
de la persona : Responsabilidad, obediencia.

Para describir las características de la persona y los re-

quisitos de cada puesto, se pueden ocupar las páginas - que sean necesarias; incluyendo en el Manual de Clasificación de Puestos, todos los cargos con los que cuenta la Asociación.

#### 4.1.1 Selección de Personal

La Selección del Personal para la nueva agencia, requiere por la índole de las funciones de cada uno de estos puestos, el cumplimiento de los pasos que se enumeran - a continuación:

- a) Definición completa del puesto vacante.
- b) Elaboración de la requisición de personal.
- c) Análisis del puesto.
- ch) Definición de las fuentes y medios de reclutamiento.
- d) Anuncio de la vacante
- e) Hacer una entrevista preliminar y entregar el formulario de solicitudes de empleo.
- f) Analizar la información proporcionada en la solicitud de empleo.
- g) Efectuar las pruebas de aptitud.
- h) Obtener las referencias.
- i) Realizar la entrevista de selección.
- j) Solicitar exámenes médicos.

Es importante que al estar ya seleccionado el empleado se efectúen las siguientes acciones:

- a) Inducción del nuevo empleado.
- b) Dotación de la Descripción y Especificación de las funciones al nuevo empleado.

#### 4.2 Puestos y Funciones.

Estos se encuentran detallados en el Manual de Organización, el cual es conveniente que las Asociaciones elaboren, para proporcionar un ejemplar a cada una de las agencias, a fin de que sirva de consulta al nuevo personal; por ese medio conocerán las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones que corresponden al cargo que van a desempeñar. En el caso de las agencias, los puestos y funciones que básicamente se dan son:

- Puesto : Agente o Jefe de Agencia.
- Funciones : - Control de: Cheques emitidos, y devueltos, depósitos y retiros, y certificados de depósitos a plazo.
- Coordinar las actividades de todo el personal de la agencia.
- Elaboración de partidas de intereses de depósitos a plazos.

- Preparar el reporte del movimiento realizado diariamente.
- Cuadratura contra el saldo del cajero, de los depósitos, retiros y recibos de colecturía.

Puesto: : Secretaria.

- Apertura de cuentas y consulta de saldos de cuentas abiertas en otras agencias.
- Hacer partidas diarias para contabilidad.
- Elaborar cheques
- Ordenar depósitos, retiros y recibos de colecturía y pasar al jefe.

Puesto : Cajero

- Manejo y control del dinero y de cheques recibidos.
- Verificar que el número de la cuenta y el nombre estén correctos al recibir depósitos y pagar retiros.
- Postear en la máquina , la tarjeta y libreta con el movimiento efectuado en cada operación.
- Postear en la máquina los recibos de ANDA, CAESS, ANTEL, ISSS, F.S.V.

- Puesto : Ordenanza
- Hacer la limpieza de la agencia
  - Ir al Banco a depositar las remesas.
  - Surtir del material de oficina a la agencia.

- Puesto : Vigilante
- Mantener la seguridad de la agencia.
  - Prestar seguridad al ordenanza --- cuando efectúa las remesas al Banco.

#### 4.3 Condiciones y Características del Local.

Acondicionar el local de la agencia de tal manera que se logre la máxima eficiencia y productividad del empleado y dar también un buen servicio a sus usuarios; constituye uno de los objetivos de cada Asociación. En tal sentido, a continuación se mencionan las condiciones mínimas que debe reunir el local; en cuanto a la distribución -- del espacio y mejoramiento de los factores ambientales, para el logro de ese fin.

##### 4.3.1 Distribución del Espacio.

Al distribuir el espacio del local que ocupará la agen-  
cia, es necesario considerar lo siguiente:

a) Establecer el espacio que necesitará cada empleado de la agencia para colocar su escritorio y silla, - los archivadores, las máquinas, muebles de espera, espacio para las ventanillas, cajas de seguridad; - siendo conveniente asignar para cada empleado, por lo menos dos veces el área ocupada por el escritorio y silla; así como también espacio para archivar y para recibir al público, etc.

En el anexo No. 5 se pueden observar las medidas recomendables para cada uno de estos aspectos.

b) Hacer un esquema o plano de la agencia, con sus puertas y columnas y con la posición aproximada que ocuparán las máquinas, archivadores, ventanillas, escritorios y estantes; así como el espacio necesario para el parqueo de vehículos .

c) Si la distribución hecha en el esquema resulta satisfactoria, entonces llevar a la práctica ese esquema, haciendo en el futuro los ajustes que sean necesarios, en consideración a que el espacio debe distribuirse considerando la iluminación y la venti-  
lación; así como la eliminación de ruidos que son factores que pueden incidir para hacer desagradable

el trabajo y también la visita del usuario.

#### 4.3.2 Factores Ambientales.

Por medio del mejoramiento de estos factores se logra una mayor productividad del empleado, lo que beneficia a la agencia é implica un mejor servicio también para el usuario.

Los factores ambientales que deben tomarse en cuenta -- son:

##### a) Iluminación.

La cual ayudará a mantener la energía y la vista del empleado evitando errores, atrasos y fatiga coadyu-- vando a prestar un servicio más rápido. Es recomena ble alumbrar la superficie superior de los escrito-- rios, iluminar las paredes y los techos, dar brillo al piso, aclarar el maderaje y suprimir al resplan-- dor de las ventanas

##### b) Ventilación.

Se debe renovar el aire para purificarlo y someterlo a la temperatura adecuada por medio de la ventilación artificial (ventiladores y acondicionadores de aire).

##### c) Ruidos.

Se pueden evitar por medio de la instalación de vi--

bradores telefónicos, amortiguadores de cierre a las puertas, engrase de las correderas y topes de caucho a los muebles metálicos, dispositivos silenciadores a las sillas y transmisión de música especialmente instrumental clásica; logrando disminuir el cansancio mental y mejorar la eficacia del trabajo.

ch) Colores.

La calidad del trabajo de los empleados está influenciada por los colores de las paredes; por eso, se debe aprovechar al máximo la potencia luminosa y uniformar la luminosidad del ambiente, sustituir los contrastes de luz y obtener una atmósfera que invite a la actividad, lo cual se puede lograr utilizando colores luminosos que proporcionen confort, actividad y alegría, tal como el amarillo y anaranjado suaves o verde claro.

d) Servicios Sanitarios y Aseo.

Es importante que permanezcan limpios y estén en relación con el número de empleados, debiendo ser instalados en lugares aislados del centro de trabajo. Se colocarán recipientes con tapadera para la recolección de basura, los cuales estarán colocados cerca del empleado.

5. EVALUACION DEL PROYECTO.

Un proyecto de creación de agencias de las Asociaciones - de Ahorro y Préstamo, implica la inversión de fondos para la adquisición de los bienes necesarios para su funciona-- miento, con el objeto de ofrecer instalaciones apropiadas a los futuros demandantes de los servicios.

La implementación de un proyecto de creación de agencias, involucra la generación de rendimientos deseados, de tal manera que sea posible recuperar el valor de los desembols efectuados para la adquisición de Activo Fijo, a la vez que dichos rendimientos sean acordes con la tasa de beneficios esperada. En este sentido, la erogación de fondos para la adquisición de Activo Fijo destinado a una nueva agencia, implica un compromiso para la dirigencia de - las Asociaciones desde el punto de vista administrativo; ya que una mala decisión a este respecto, puede tener como consecuencia una inversión deficiente al no producirse los resultados esperados.

Toda inversión de fondos, implica una selección entre alternativas; por lo que se hace necesario efectuar una evaluación a priori, de la cual sea posible obtener suficientes elementos de juicio, de tal manera que se minimice el riesgo en la toma de decisiones.

En consecuencia, debe efectuarse una evaluación de los - proyectos de creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, desde el punto de vista del rendimiento de los desembolsos invertidos en la adquisición de activo fijo; debiéndose además, considerar los aspectos sociales involucrados en los mismos.

#### 5.1 Aspectos Financieros.

La evaluación financiera de un proyecto de creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, se efectúa con el objeto de verificar si el valor de los desembolsos efectuados para la adquisición de activo fijo, genera rendimientos que hagan posible la recuperación de los mismos, y a la vez determinar si la tasa de rentabilidad esperada del proyecto se encuentra dentro de los límites previamente establecidos; de tal manera, que sea posible tomar la decisión respecto a su aceptación o rechazo.

A efectos de la aplicación de los Métodos de Evaluación Financiera que se presentan en este acápite, es necesario determinar previamente los términos que a continuación se mencionan:

##### 5.1.1 Monto de la Inversión en el Proyecto, Constituido por el Valor de los Desembolsos para Adquisición de Activo Fijo.

El valor de los desembolsos para la adquisición de Activo Fijo a utilizar en la nueva agencia, se establece con base en la organización propuesta, ya que la misma, permitirá determinar las necesidades a cubrir en lo que respecta a la adquisición de inmuebles, mobiliario y equipo.

A continuación, en el Cuadro - A -, se presenta un formato que puede ser utilizado para el cálculo de la inversión en Activo fijo.

CUADRO - A -

ESTIMACION DEL MONTO DE LA INVERSION EN UN PROYECTO DE CREACION DE AGENCIAS EN BASE A LOS DESEMBOLSOS PARA ADQUISICION DE ACTIVO FIJO.

<u>BIENES INMUEBLES</u>	∅
Terreno	∅
Edificio	" _____

<u>MOBILIARIO Y EQUIPO</u>	∅
____ Escritorio Ejecutivo c/silla	∅ c/u ∅
____ Escritorio Secretarial c/silla	" c/u "
____ Máquinas de Escribir	" c/u "
____ Máquinas Calculadoras	" c/u "
____ Máquinas de Contabilidad	" c/u "
____ Archivadores	" c/u "
____ Cajas de Seguridad	" c/u "

___ Equipo de Vigilancia	∅	c/u	∅
___ Equipo de Aire Acondicionado	"	c/u	"
___ Otros	"	c/u	_____

INSTALACIONES

Cubículo Jefe de Agencia	∅		∅
Instalaciones para Cajeros	"		
Otras	"	_____	_____
TOTAL INVERSION EN EL PROYECTO			∅ =====

NOTA: El valor del terreno y edificio deberá considerarse únicamente cuando la Asociación los adquiera.

### 5.1.2 Período de Duración de la Vida Útil del Activo Fijo.

Para efectos de la evaluación del rendimiento de la inversión en un proyecto de creación de agencias, es factible determinarlo con base en el tiempo en que será depreciado el mobiliario y equipo, debido a que es más rápido su deterioro; estimándose normalmente un período de 10 años.

### 5.1.3 Determinación de la Tasa Mínima de Aceptación.

Esta tasa es factible determinarla a partir de los rendimientos obtenidos en las agencias que ya se encuentran en funcionamiento, o bien por los resultados obtenidos a nivel general de la Asociación.

#### 5.1.4 Determinación de la Rentabilidad Esperada del Proyecto.

##### a) Ingresos de la Agencia.

Los ingresos esperados del proyecto son calculados a partir del monto de los depósitos de Ahorro que se espera captar.

Dichos depósitos son determinados de una manera confiable a través de la investigación del mercado, siendo posible su proyección para los períodos que se estime convenientes, mediante la aplicación de un porcentaje de crecimiento esperado, el cual es factible establecer de conformidad con las estadísticas relativas a la captación de ahorros emitidas por la Financiera Nacional de la Vivienda.

A los depósitos de ahorro que se espera captar para cada período, se resta la cantidad correspondiente al porcentaje del encaje legal, y al resultado así obtenido, se le aplica la tasa de interés de conformidad con el tipo de préstamo que se espera conceder; obteniéndose así los ingresos que corresponden a cada período.

En el cuadro - B - , que se presenta a continuación, se propone un formato para el cálculo de los ingresos de un proyecto de creación de agencias.

## CUADRO - B -

## DETERMINACION DE LOS INGRESOS DE UN PROYECTO DE CREACION DE AGENCIAS.

Período	Depósitos de Ahorro Esperados	(-) Encaje Legal =	Fondos Inv. en Puros. -	X Tasa Interés	= Ingresos
1	∅	∅	∅	%	∅
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTALES	∅	∅	∅		∅

## b) Egresos de la Agencia

## - Gastos Financieros

Los gastos financieros se determinan con base en el monto de los depósitos que se espera captar en cada período, a los cuales se les aplica la tasa de interés pagadera a los ahorrantes, obteniéndose así el costo financiero de la nueva agencia.

## - Gastos Administrativos y Otros.

Con base en la organización propuesta para la nueva agencia, es posible efectuar una estimación de los gastos ad-

ministrativos y otros, debiendo considerarse un porcentaje de incremento para los períodos subsiguientes, por la variación que sufren estos rubros.

- Gastos Totales.

Los gastos totales están dados por la sumatoria de los gastos de administración y Otros; más gastos Financieros.

En los cuadros C, CH y D., se presentan modelos de formatos que pueden ser utilizados para el cálculo de los egresos de la agencia.

CUADRO - C -  
ESTIMACION DE GASTOS FINANCIEROS.-

Período	Depósitos de Ahorro	(x) Tasa de Interés	= Total Gastos Financieros.
1	Ø		Ø
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
TOTALES	Ø		Ø

## CUADRO - CH -

## ESTIMACION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS.

<u>Sueldos</u>		¢
Jefe de Agencia	¢	
Secretarias	"	
Cajeros	"	
Ordenanzas	"	
Vigilantes	"	
<u>OTROS</u>		
Vacaciones		¢
Aguinaldos		"
Alquileres		
ISSS Y FSV		"
Seguros		"
Energía Eléctrica		"
Servicio Telefónico		"
Servicio de Agua		"
Mantenimiento Edificio		"
Mantenimiento Mobiliario y Equipo		"
Depreciaciones		"
Papelería y Utiles		"
Publicidad y Promoción		"
Imprevistos		"
	TOTAL	¢

NOTA: Para los períodos subsiguientes estimar un porcentaje de incremento.

## CUADRO - D -

DETERMINACION DE LOS EGRESOS DE UN PROYECTO DE CREACION  
DE AGENCIAS.-

Período	GASTOS FINANCIEROS (CUADRO -C- )	(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS (CUADRO -CH-)	TOTAL EGRESOS
1	¢	¢	¢
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
TOTALES	¢	¢	¢

## c) Utilidad o Pérdida de la Agencia

Con base en los cálculos presentados en los Cuadros B y D, en los cuales se determinan los ingresos y los egresos de un proyecto de creación de agencias respectivamente, es posible determinar la utilidad o pérdida para cada uno de los períodos que comprende la vida útil del Activo Fijo, efectuándose de esta manera una

evaluación de la rentabilidad de la nueva agencia.

El cuadro -E - que se muestra a continuación, presenta un modelo de formato para el cálculo de la rentabilidad a obtener en un proyecto de creación de agencias.

CUADRO - E -  
ESTIMACION DE LA RENTABILIDAD DE UN PROYECTO DE CREACION DE  
AGENCIAS.

Período	INGRESOS (CUADRO -B-)	(-) EGRESOS (CUADRO -D-)	DIFERENCIA
1	∅	∅	∅
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

ch) Flujo Neto de Fondos de la Agencia.

El flujo neto de fondos está dado por la sumatoria algebraica de los resultados esperados para cada uno de los períodos en que se ha estimado será depreciado el Activo Fijo. Se considera la suma algebraica debido que es factible obtener pérdida para los períodos iniciales.

Para la determinación del flujo neto de fondos deberá ajustarse el Estado de Resultados, ya que todos los egresos que no impliquen desembolsos de efectivo deberán adicionarse a la utilidad o pérdida de cada período, -- siendo el ejemplo típico de esta clase de gasto la de-- depreciación.

Si el resultado obtenido al determinar el flujo neto de fondos del proyecto es negativo (pérdida) se debe rechazar el proyecto; caso contrario deberán aplicarse los métodos de evaluación que se estime convenientes, a efectos de establecer si los resultados esperados se ajustan a las expectativas de ganancia deseadas.

\*

El cuadro -F- que se presenta a continuación, muestra un modelo de formato para el cálculo del flujo neto de fondos a obtener en el período de vida útil del Activo Fijo a utilizarse en un proyecto de creación de agencias.

## CUADRO - F -

ESTIMACION DEL FLUJO NETO DE FONDOS DE UN PROYECTO DE CREACION DE AGENCIAS.

PERIODO	INGRESOS (CUADRO -B-)	EGRESOS (-) (CUADRO -D-)	=DIFERENCIA (+)	EGRESOS QUE NO IMPLICAN DESEMBOL SOS DE EFECTIVO	FLUJO NETO DE FONDOS
1	∅	∅	∅	∅	∅
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTALES	∅	∅	∅	∅	∅

#### 5.1.5 Métodos de Evaluación Financiera.

A continuación se presentan los Métodos de Evaluación Financiera aplicables a un proyecto de creación de agencias.

a) Método del Período de Recuperación o Devolución de los Fondos.

Consiste en determinar el número de años necesarios para recuperar la inversión neta.

Fórmula.

$$\text{Período de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Neta}}{\text{Flujo de Fondos Promedio Anual}}$$

Procedimiento:

-Determinación de la Inversión Neta.

La inversión neta está dada por el total que refleja el Cuadro -A-, el cual se presenta en la página No.141 y 142.

-Determinación del Flujo de Fondos Promedio.

El flujo neto de fondos que refleja el Cuadro -F- (Pág.No.150), se divide entre el período de duración estimado de vida útil del Activo Fijo, obteniéndose así el flujo de fondos promedio del proyecto.

-Sustitución de los valores determinados en la fórmula y operar.

Criterio de Decisión.

Se acepta el proyecto si el resultado obtenido es menor o igual que el período de recuperación que previamente haya establecido la dirigencia de la Asociación, con

base en el tiempo en que han sido recuperados los fondos invertidos en las agencias que ya se encuentran en funcionamiento, o bien, comparándolo con el período de recuperación de un proyecto alternativo.

b) Método Beneficio Costo.

Es el cociente resultante de dividir el valor actual - del flujo neto de fondos entre la inversión neta.

Fórmula:

B/C = Beneficio Costo.

$$B/C = \frac{\text{Valor Actual Flujo Neto de Fondos.}}{\text{Inversión Neta}}$$

Procedimiento:

- Determinación del Valor Actual del Flujo Neto de Fondos.

- Para una Anualidad.

Si los flujos de fondos de un proyecto de creación de agencias se consideran constantes para cada uno de los períodos de duración estimada, deberá procederse de conformidad con la fórmula siguiente:

$$\text{V.A. Flujo Neto de Fondos} = \text{Flujo Anual de Fondos del Proyecto} \times \text{Factor V.A.} \quad \left( \begin{array}{l} \text{Tabla} \\ \text{Anexo} \\ \text{Nº 3} \end{array} \right)$$

Al determinar el factor de valor actual en la tabla del Anexo No. 3, debe tomarse en consideración la - tasa mínima de aceptación y el período de duración de la vida útil del activo fijo.

- Para una Serie Compuesta:

Si los flujos de fondos de un proyecto de creación - de agencias de cada período, son diferentes, deberá procederse como sigue:

Los flujos de fondos de cada período que muestra el Cuadro -F- (Página No.150 ), deberán ser descontados a la tasa mínima de aceptación, utilizándose para ello las Tablas de Valor Actual aplicables a una Serie Compuesta (Anexo No. 4). La sumatoria de los valores actuales encontrados, constituye el Valor Actual del Flujo de Fondos Neto del proyecto.

A continuación se presenta un modelo de formato que puede ser utilizado cuando las utilidades corresponden a una serie compuesta.

CUADRO - G -

DETERMINACION DEL VALOR ACTUAL DEL FLUJO NETO DE FONDOS PARA UNA SERIE COMPUESTA.

Período	FLUJO NETO DE FONDOS (Cuadro-F- Pág.150.)	FACTOR V.A. (Tabla Anexo No.4)	VALOR ACTUAL
1	∅		∅
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
TOTALES	∅		∅

\_ Determinación de la Inversión Neta.

La inversión neta está dada por el total que refleja el Cuadro -A- (Páginas Nos. 141 y 142)

\_ Sustitución de los valores encontrados en la fórmula y operar.

Criterio de Decisión:

El proyecto se acepta si la razón Beneficio Costo es mayor o igual a uno. Se rechaza si dicha razón es menor -- que uno. En el caso de dos proyectos aceptables, se elige aquel cuya razón B/C es mayor.

El resultado obtenido es factible compararlo con la razón B/C que corresponde a las agencias que ya se encuentran en funcionamiento.

C) Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno, es la tasa de descuento que hace que el valor actual del Flujo Neto de Fondos de un proyecto sea igual a la inversión neta.

Procedimiento:

El autor Lawrence J. Gitman en su obra "Fundamentos de Administración Financiera", presenta los pasos comprendidos en el cálculo de la TIR, de conformidad al comportamiento que presentan los flujos de fondos, ya sea que correspondan a una anualidad o a una serie compuesta, --- siendo los que a continuación se mencionan:

- Para una Anualidad.

" 1. Calcular el período de recuperación de la inversión del proyecto.

2. Utilizar la tabla del anexo No. 3 (el valor presente de una anualidad) y encontrar, durante la vigencia del proyecto el factor más cercano al valor de recuperación. Esta es la TIR al % más próximo."

- Para una Serie Compuesta.

- "1. Calcular las entradas anuales promedio de efectivo - para obtener una "anualidad fingida".
2. Dividir la entrada anual promedio de efectivo entre la erogación inicial para obtener un "período de anualidad fingida", el cual realmente representa el período promedio de recuperación para el proyecto.
3. Utilizar la Tabla del Anexo No. 3 y el período de recuperación fingido de la misma manera que se describe en el paso 2 para encontrar la TIR de una anualidad. El resultado es una aproximación muy general de la TIR, basada en la suposición de que la serie compuesta es una anualidad.
4. Ajustar subjetivamente la TIR que se obtuvo en el Paso 3 comparándola con el patrón de entradas anuales promedio de efectivo (Calculados en el paso 1) con la serie compuesta real de entradas de efectivo. Si la serie real de flujo de caja parece que tenga entradas de efectivo más altas en los años anteriores que

la serie promedio, ajustar hacia arriba la TIR en unos cuantos puntos de porcentaje. Si las entradas de efectivo reales a principios de año están por debajo del promedio, ajustar hacia abajo la TIR en unos --- cuantos puntos de porcentaje. Si parece que los flujos de caja promedio se acercan bastante al patrón real, no hacer ajustes en la TIR.

5. Utilizando la TIR del paso 4, calcular el valor neto presente del proyecto de serie compuesta. Asegurarse de usar la tabla del Anexo No. 4 (para el valor presente de un valor) y la TIR como tasa de descuento.
6. Si el valor presente neto que resulta es mayor que cero, elevar subjetivamente la tasa de descuento, si el valor presente neto que resulta es menor a cero, rebajar subjetivamente la tasa de descuento.
7. Calcular el valor presente neto utilizando la nueva tasa de descuento. Repetir el paso 6. Terminar una vez que se hayan encontrado dos tasas de descuento consecutivas que hagan que el valor presente neto sea positivo y negativo respectivamente. Cualquiera de estas dos tasas que haga el valor presente neto se aproxime más a cero, es la TIR al % más próximo".

A continuación se presenta un modelo de formato para el cálculo de la TIR para una Serie Compuesta.



Criterio de Decisión:

Si la TIR es mayor o igual que la tasa mínima de aceptación, aceptar el proyecto.

Si la TIR es menor que la tasa mínima de aceptación, rechazarlo.

ch) Método del Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto se obtiene restando la inversión neta en un proyecto del valor actual del Flujo Neto de Fondos, descontado a la tasa mínima de aceptación.

Fórmula:

$VAN = V.A. \text{ Flujo Neto de Fondos} - \text{Inversión Neta.}$

Procedimiento:

- Determinación del Valor Actual del Flujo Neto de Fondos.
- Para una Anualidad.

Si se estima que el flujo de fondos de un proyecto de creación de agencias será constante para cada uno de los períodos de duración estimada, deberá procederse de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$V.A. \text{ Flujo Neto de Fondos} = \text{Flujo Anual de Fondos} \times \text{Factor V.A.} \left( \begin{array}{l} \text{Tabla} \\ \text{Anexo} \\ \text{Nº 3.} \end{array} \right)$$

Al establecer el factor del valor actual en la Tabla No. 3, deberá considerarse la tasa mínima de aceptación y el período de duración de la vida útil del activo fijo.

- Para una Serie Compuesta.

Si el proyecto de creación de agencias presenta flujos de fondos diferentes para cada período de duración estimada, se procede como sigue:

Los flujos de fondos que muestra el Cuadro -F- (Página No.150 ) para cada período, se descuentan a la tasa mínima de aceptación, utilizándose para ello - las Tablas de Valor Actual aplicable a una serie compuesta (Anexo No. 4). El Valor Actual del Flujo Neto de Fondos está dado por la sumatoria de los valores actuales encontrados para cada período.

A continuación se presente un modelo de formato para el cálculo del VAN para una serie compuesta.

CUADRO - I -

DETERMINACION DEL VALOR ACTUAL NETO DEL FLUJO NETO DE -  
FONDOS EN UN PROYECTO DE CREACION DE AGENCIAS. a

Período	Flujo Neto de Fondos (Cuadro -F- Pág.150.)	Factor V.A. (x) (Tabla Anexo 4)	Valor Actual
1	∅		∅
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

VALOR ACTUAL FLUJO NETO DE FONDOS ∅

(-) INVERSION NETA (Cuadro-A-Págs.141 y 142) ∅ \_\_\_\_\_

VALOR ACTUAL NETO ∅  
=====

- Determinación de la Inversión Neta.

Su monto es obtenido a partir del Cuadro -A- (página No. 141 y 142.

- Sustituir los valores encontrados y operar.

Criterio de Decisión:

Si VAN es mayor o igual a cero, aceptar el proyecto.

Si VAN es menor que cero, rechazar el proyecto.

d) Tasa Media de Retorno

Es la tasa anual de rentabilidad prevista en la inversión promedio.

Fórmula:

$$\text{Tasa Media de Retorno} = \frac{\text{Flujo de Fondos Promedio Anual}}{\text{Inversión Promedio.}}$$

Procedimiento:

- Determinación del Flujo de Fondos Promedio Anual.

Se obtiene al dividir el flujo neto de fondos del proyecto (Cuadro -F-, Pág. 150) entre el período estimado de duración de la vida útil del activo fijo.

- Determinación de la Inversión Promedio.

El monto de la inversión promedio es obtenido a partir del Cuadro -A- (Págs. 141 y 142) ya que el total que en él se refleja es dividido entre 2.

- Sustitución de los valores determinados en la fórmula y operar.

Criterio de Decisión:

Si la Tasa Media de Retorno es mayor o igual que la Tasa Mínima de Aceptación, aceptar el proyecto.

Si la Tasa Media de Retorno es menor que la Tasa Mínima de Aceptación, rechazar el proyecto.

## 5.2 Aspectos Sociales.

El sistema de Ahorro y Préstamo nació en nuestro país con un fin eminentemente social; tal es, contribuir a la solución del problema habitacional existente, lo cual se pretende lograr mediante una adecuada canalización de los recursos proporcionados por el Estado, los aportados por el público y los provenientes de otras fuentes.

Dentro de este contexto se hace necesario evaluar la repercusión social que conlleva el proyecto de creación de una nueva agencia de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; a efectos de demostrar, que los fondos adicionalmente captados serán canalizados en forma tal que se cumpla con el fin que se persigue.

Por otra parte, es importante mencionar que a través de los proyectos habitacionales a financiar con los recur

sos adicionalmente captados, se contribuye a incrementar el nivel de empleo y a la expansión de la industria, comercio y empresas de servicio relacionadas con el sector vivienda a través de la demanda derivada de dichos proyectos.

A partir de los depósitos de ahorro que se espera captar en la nueva agencia, y de acuerdo con la experiencia, es posible inferir el número de proyectos habitacionales que es posible financiar, obteniéndose así el número de viviendas a construir, número de familias a favorecer con dichas viviendas, debiendo agregarse a esto que los proyectos habitacionales contribuyen a la generación de empleo y fomentan las actividades económicas de las empresas relacionadas con la industria de la construcción.

C A P I T U L O    I V .

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este Capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones relativas a los aspectos más importantes tratados en nuestras investigaciones bibliográficas y de campo, haciendo énfasis en las fallas detectadas para proponer las medidas necesarias que contribuyan a evitar deficiencias y permitan obtener estudios técnicamente aceptables.

1    — CONCLUSIONES:

1.1    La mayor fuente de recursos con que operan las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, provienen de la captación de depósitos en concepto de ahorros del público y uno de los medios para canalizar esos depósitos, lo constituyen las agencias.

1.2    Existe un mercado creciente de ahorrantes, demostrado por el incremento obtenido durante los últimos años en los depósitos captados por las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; tal como lo confirman los datos que aparecen en las memorias de la Financiera Nacional de la V1vienda.

1.3    La experiencia adquirida a través del tiempo de opera-

ción y la creación de agencias, ha sido factor determinante para el crecimiento de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo; pues aquellas que han acumulado más de diez años de estar operando en nuestro medio, disponen actualmente de mayor número de agencias y muestran un rendimiento promedio más eficiente con relación a las agencias de las Asociaciones que tienen menos de 10 años de existencia en el país.

- 1.4 Las agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, revisten gran importancia debido a que contribuyen -- principalmente a desconcentrar é incrementar el número de clientes; lo cual, contribuye a contrarrestar los riesgos que implica mantener un considerable volumen de fondos depositados en un reducido número de cuentas.
- 1.5 De las 7 Asociaciones de Ahorro y Préstamo que respondieron a la encuesta efectuada, 4 afirmaron que no disponen de suficientes agencias para atender satisfactoriamente su demanda de servicios; por lo que, 3 de ellas tienen actualmente en proyecto la creación de una agencia.
- 1.6 Para la creación de agencias, es necesario como requi-

sito legal, obtener la aprobación previa de la Financiera Nacional de la Vivienda; cuyo trámite requiere el cumplimiento de lo establecido en el instructivo - denominado "DOCUMENTO FNV-7 NORMAS SOBRE APROBACION - PREVIA PARA EL ESTABLECIMIENTO, TRASLADO O CLAUSURA DE AGENCIAS O SUCURSALES DE LAS ASOCIACIONES DE AHO-- RRO Y PRESTAMO".

- 1.7 De acuerdo con la encuesta efectuada, se detectó que para investigar al usuario potencial, las Asociacio-- nes de Ahorro y Préstamo no estudian la totalidad de elementos necesarios; ya que ninguna de ellas considera el estado civil y el 57.1% no investiga lo referente a la edad del posible usuario ni la motivación publicitaria.
  
- 1.8 Al seleccionar el lugar donde operará una nueva agencia, ninguna de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo encuestadas respondió considerar la incidencia de factores tales como:
  - 1.8.1 Los servicios que ofrece la competencia en ese lugar,
  - 1.8.2 La existencia de proyectos habitacionales en el sector; y
  - 1.8.3 Las facilidades de acceso y comunicación.
  
- 1.9 En lo referente a la investigación sobre los servi---

cios a ofrecer, el 57.1% de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo no efectúa ningún estudio; limitándose únicamente a ofrecer los servicios aprobados por la Financiera Nacional de la Vivienda.

- 1.10 No existe un criterio uniforme por parte de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, para designar a la persona que elabora los planes de publicidad y promoción de la nueva agencia; ya que lo delegan indistintamente a la Gerencia de Operaciones, la Agencia Publicitaria, la Gerencia de Mercadeo y la Sub-Gerencia Administrativa.
- 1.11 Solamente el 42.8% de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo emplean procedimientos similares al seleccionar el personal para sus agencias. En el 57.2% restante, cada Asociación emplea un procedimiento diferente y ninguna de las 7 Asociaciones encuestadas aplica en forma completa los requisitos que establece un proceso técnico de selección de personal.
- 1.12 Al consultar a las Asociaciones de Ahorro y Préstamo sobre las herramientas técnicas que aplican para obtener una eficiente organización de sus agencias, se logró establecer que la mayoría no dotan a la agencia del Manual de Clasificación de Puestos, ni de una Des

cripción detallada de las funciones de cada puesto; así como también, no dan a conocer el Manual de Organización para uso en la agencia.

- 1.13 Una amplia mayoría de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, estiman únicamente sobre bases estadísticas la proyección de las cifras con que evalúan los proyectos de factibilidad para la creación de sus agencias.
- 1.14 Del total de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo encuestadas, el 71.4% no considera necesario evaluar el rendimiento de la inversión en activo fijo a adquirir para la agencia; por lo que, deciden efectuar la compra de dicho activo sin evaluar alternativas sobre el rendimiento de ese dinero en otros proyectos o en depósitos de instituciones financieras.
- 1.15 La decisión final para crear una nueva agencia, es tomada por la Junta Directiva de cada Asociación de Ahorro y Préstamo; lo cual indica la importancia que debe darse a los Estudios de Factibilidad, ya que deben respaldar la responsabilidad que asuma la Junta Directiva en este sentido.

2        RECOMENDACIONES.

- 2.1      Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo deben mantener un constante análisis de su mayor fuente de recursos, constituida por la captación de depósitos del público; con el objeto de lograr participar del crecimiento -- que esa fuente está demostrando; lo cual, permitirá un desarrollo en sus operaciones.
- 2.2      En vista de que la Asociaciones de Ahorro y Préstamo que han acumulado mayor tiempo de operar en nuestro medio, son las que disponen de mayor número de agencias y están logrando mejor rendimiento de las mismas, se recomienda que las Asociaciones de creación más reciente se fijen como meta, alcanzar las cifras que reflejan las Asociaciones más antiguas, pero en el menor tiempo posible; para lo cual deberán evaluar las ventajas y utilidad que representa la creación de agencias como uno de los medios que más contribuye al logro de los objetivos de crecimiento.
- 2.3      El documento emitido por la Financiera Nacional de la Vivienda, para que sirva de instructivo sobre la forma en que las Asociaciones de Ahorro y Préstamo deberán tramitar la aprobación para la creación de agencias, tiene fecha Julio de 1978; por lo que se recomienda, que sea actualizado tomando en consideración que las condiciones prevalectentes en el país en la actuali--

dad, no permiten obtener fácilmente un alto grado de certidumbre en el desarrollo futuro; lo cual, obliga a efectuar estudios más profundos que permitan obtener en el menor tiempo posible, los resultados deseados por la Asociación.

2.4 En lo referente al Estudio del Mercado, es recomendable investigar sobre el estado civil, edad y motivación publicitaria del usuario potencial, así como evaluar la incidencia de la competencia, la existencia de proyectos habitacionales y las facilidades de acceso y comunicación, antes de decidir el lugar donde operará la nueva agencia; igualmente, se deberá aprovechar la investigación del mercado para conocer que modalidad de servicios son demandados en el sector que nos interesa é indagar aspectos que sirvan a la Agencia Publicitaria para definir los planes estratégicos de publicidad y promoción.

2.5 Al organizar sus agencias, las Asociaciones de Ahorro y Préstamo deben buscar la óptima combinación de recursos técnicos, materiales y humanos; de tal manera que contraten empleados calificados, aplicando cada uno de los pasos de selección de personal que se indican en la presente Guía; deberán también elaborar un Manual de Clasificación de Puestos; dotar a cada em--

pleado de la Descripción y Especificación de Funciones; así como dar a conocer el Manual de Organización para uso en la agencia.

2.6 Los proyectos para creación de agencias de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, deberán ser objeto de una evaluación que comprenda:

2.6.1 Cálculo de la Utilidad Neta a percibir durante un período aceptable, respaldando las cifras a proyectar como ingresos y gastos de la agencia, con una investigación del mercado que combine métodos estadísticos y datos reales; proporcionando así cifras ampliamente confiables.

2.6.2 Rentabilidad de la Inversión en Activo Fijo; lo cual se facilita una vez determinada la utilidad neta a percibir y el período de vida útil para el mobiliario y equipo, que constituye el activo fijo de la agencia.

2.6.3 Consideraciones globales sobre la repercusión social del proyecto, lo cual complementa la justificación para su implementación.

2.7 Elaborar sus Estudios de Factibilidad para la creación de agencias aplicando la guía metodológica que contiene el presente trabajo; desarrollando cada una

de las áreas mediante la participación del personal - especializado de que disponga la Asociación de Ahorro y Préstamo, en lo referente a los Aspectos Legales, -- Mercadeo, Organización y Evaluación de Proyectos.

San Salvador, 26 de Abril de 1984.

Señor  
Presidente  
Asociación de Ahorro y Préstamo  
P R E S E N T E.

Estimado señor:

Por este medio, estamos solicitando su valiosa colaboración en el sentido de proporcionarnos la información requerida en el cuestionario adjunto; la cual nos servirá exclusivamente para fines académicos, con el propósito de desarrollar el tema de nuestra Tesis, denominado "GUIA PARA LA ELABORACION DE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD APLICABLE A LA CREACION DE AGENCIAS DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO DE EL SALVADOR", como requisito previo para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, de la Universidad de El Salvador, según copia de actas que se adjuntan.

Los datos que usted nos proporcione, serán tratados en forma estrictamente CONFIDENCIAL y en ningún momento se mencionará el nombre de la Asociación de Ahorro y Préstamo; a la vez, ofrecemos entregarle un ejemplar de nuestra Tesis, para que dispongan de ella como medio de consulta.

Mucho agradeceremos su atención a la presente y aprovechamos para suscribirnos de usted afectuosamente,

Saúl Dagoberto Jiménez Solís      Rafael Antonio Reyes Martínez

y

Mario Mortimer Carbonero Sigüenza.

FORMULARIO DE ENCUESTA  
\*\*\*\*\*

Los datos que se solicitan en el presente - cuestionario serán utilizados exclusivamente para fines ACADEMICOS y tendrán carácter estrictamente impersonal.-

I - GENERALIDADES

1. ¿Cuántas agencias tiene actualmente esta Asociación de Ahorro y préstamo?

2. ¿Consideran que tienen suficientes agencias para atender satisfactoriamente la demanda de servicios que ofrecen a los usuarios?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si la respuesta es "SI", pasar a pregunta No. 4 ).

3. ¿Tienen actualmente en proyecto la creación de una nueva agencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son las razones que motivaron la creación de su agencia más reciente?

5. ¿Quién toma la decisión para la creación de una nueva agencia?

6. Además del documento FNV-7 de la Financiera Nacional de la Vivienda. ¿Qué otro aspecto legal es aplicable en la creación de una agencia?



11. ¿Se puede escriturar préstamos en cualquiera de sus agen  
cias?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Qué factores consideran para seleccionar el lugar donde  
operará una nueva agencia? Favor anotarlos por orden de  
importancia.

13. ¿Qué elementos inciden en la determinación del tamaño -  
del local para la agencia?

14. ¿Consideran necesaria la publicidad y promoción para u-  
na nueva agencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Quién elabora los planes para publicidad y promoción de  
la agencia?

16. ¿Sobre qué bases establecen el monto del presupuesto pa-  
ra publicidad y promoción de la nueva agencia?

17. En lo referente a la publicidad de la nueva agencia, ¿Qué objetivos se tratan de obtener con el MENSAJE PUBLICITARIO? Favor mencionar por orden de importancia.
18. ¿De qué factores depende la selección de los MEDIOS PUBLICITARIOS, para efectuar la publicidad de la agencia? Favor enumerar por orden de importancia.
19. ¿Cuáles son las diferentes formas de PROMOCIONAR la nueva agencia?
20. ¿ En qué forma miden la EFICACIA de la publicidad?

III - ORGANIZACION.

21. ¿Qué puestos comprende la Organización básica de una agencia?

22. ¿Existe un Manual de Clasificación de Puestos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. ¿Cuál es el proceso que emplean para seleccionar al personal de la nueva agencia?

24. ¿Se prepara en forma escrita la Descripción y Especificación de Funciones que desempeñará cada empleado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25. ¿Se dispone de un Manual de Organización para uso en la agencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es "NO", favor indicar ¿porqué?

26. ¿Quiénes tienen acceso a conocer el Manual de Organización?

27. ¿Qué condiciones mínimas debe reunir el local de la agencia, para que los empleados y los usuarios se sientan cómodos?

IV - EVALUACION FINANCIERA.

28. En lo referente al Estudio de Factibilidad Económico-Financiero que se presenta a la Financiera Nacional de la Vivienda, favor explicar cómo calculan las proyecciones siguientes:

a) Depósitos a captar en la nueva agencia.

b) Rendimiento de créditos a otorgar con los depósitos que se espera recibir.

c) Estado de Resultados proyectado para la nueva agencia.

29. ¿Evalúan el rendimiento de la inversión que implica la compra de Activo Fijo para la nueva agencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es "NO", favor indicar ¿Porqué?

30. Si efectúan una evaluación, ¿Qué Métodos emplean de los mencionados a continuación?

a) Período de Recuperación	SI _____	NO _____
b) Beneficio-Costo	SI _____	NO _____
c) Tasa Interna de Retorno	SI _____	NO _____
d) Valor Actual	SI _____	NO _____
e) Tasa Media de Retorno	SI _____	NO _____
f) Otros Métodos:		

V - EVALUACION SOCIAL.

31. ¿Evalúan la repercusión SOCIAL del proyecto de creación de una agencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es "NO", favor indicar ¿Porqué?

32. Si efectúan evaluación SOCIAL, favor indicar en qué consiste.

MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS AL PRESENTE CUESTIONARIO.

ANEXO No. 2

FORMULARIO PARA ENTREVISTA AL USUARIO POTENCIAL  
(Preséntese adecuadamente antes de hacer las preguntas)

I- DATOS DE CLASIFICACION

a) SEXO F  M

b) EDAD APROXIMADA:

16-20 años   
21-25 años   
26-30 años   
31-35 años   
36-40 años   
41 y MAS años

c) OCUPACION:

Profesional   
Industrial   
Comerciante   
Agricultor   
Empleado   
Otra

\_\_\_\_\_ Especifique

d) ESTADO CIVIL:

Soltero   
Casado   
Otro

II- CUERPO DEL CUESTIONARIO

1- A continuación se presentan algunas modalidades de -  
Instituciones Financieras. ¿Cuál de ellas le presta  
servicios actualmente?

Banco   
Asociación de Ahorro y Préstamo   
Caja de Crédito   
Cooperativa   
Ninguna

Si la respuesta es "NINGUNA", pasar a pregunta No.5.

2+ ¿Puede mencionar el nombre de la Institución Finan-  
ciera que le presta servicios actualmente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3- ¿Qué clase de servicios demanda de esa Institución Financiera?

- Préstamos
- Depósitos de Ahorro
- Pago de Servicios Públicos
- Pago de Impuestos
- Cuenta Corriente
- Otros

\_\_\_\_\_ Especifique

4) ¿Porqué prefiere esa Institución Financiera?

- Buena atención
- Servicio rápido
- Confianza
- Rifas y Obsequios
- Mayor tasa de interés
- Prestigio
- Proximidad
- Otros

\_\_\_\_\_ Especifique

5- ¿Cuántos miembros de esta casa perciben ingresos?

- 1 Persona
- 2 Personas
- 3 Personas
- MAS de 3 Personas

6- ¿Cuántos miembros de esta casa tienen Cuenta de Ahorro?

- 1 Persona
- 2 Personas
- 3 Personas
- MAS de 3 personas
- Ninguna

7- En caso de establecer en esta zona, una AGENCIA de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, ¿Haría uso de sus Servicios?

- SI
- NO

Si la respuesta es "NO", consultar ¿Porqué?: \_\_\_\_\_

y no formularle las preguntas No. 8, No. 9 y No. 10.

(Pasar a pregunta No. 11).

8- ¿Qué servicios le gustaría recibir de esa agencia?

- Pago de Servicios Públicos
- Pago de Impuestos
- Apertura de Cuentas de Ahorro
- Mantener Depósitos a Plazo
- Recibir Financiamiento para Vivienda
- Otros:

\_\_\_\_\_ ESPECIFIQUE

9- Si desea recibir financiamiento para adquirir vivienda, ¿Cuánto podría pagar de cuota Mensual?

- De ¢ 100.00 a ¢ 200.00
- De ¢ 201.00 a ¢ 300.00
- De ¢ 301.00 a ¢ 500.00
- De ¢ 501.00 a ¢ 700.00
- De ¢ 701.00 a ¢ 900.00
- De ¢ 901.00 a ¢ 1.200.00

10- Si le gustaría abrir Cuenta de Ahorros, ¿Cuánto estima - poder ahorrar Mensualmente?

- De ¢ 25.00 a ¢ 50.00
- De ¢ 51.00 a ¢ 100.00
- De ¢ 101.00 a ¢ 200.00
- De ¢ 201.00 a ¢ 350.00
- De ¢ 351.00 a ¢ 500.00
- MAS de ¢ 500.00

¢ \_\_\_\_\_  
Si es posible especifique la cifra.

11- ¿Recuerda alguna publicidad de Asociación de Ahorro y - Préstamo?

SI

NO

Si la respuesta es "NO", finalice la entrevista y exprese su agradecimiento por atenderlo. Caso contrario continúe la entrevista.-

12- ¿Qué es lo que más le gusta del anuncio que recuerda?

- MUSICA
- IMAGENES
- MENSAJE
- OTROS

\_\_\_\_\_ ESPECIFIQUE

13- ¿Cuál Asociación de Ahorro y Préstamo recuerda del anuncio?

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| AHORROMET             | <input type="checkbox"/> |
| APRISA                | <input type="checkbox"/> |
| ATLACATL              | <input type="checkbox"/> |
| CASA                  | <input type="checkbox"/> |
| CRECE                 | <input type="checkbox"/> |
| CREDISA               | <input type="checkbox"/> |
| LA POPULAR            | <input type="checkbox"/> |
| LA CENTRAL DE AHORROS | <input type="checkbox"/> |
| NINGUNA               | <input type="checkbox"/> |

14- ¿Por qué medio ha visto o escuchado el anuncio?

- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| Televisión | <input type="checkbox"/> |
| Radio      | <input type="checkbox"/> |
| Periódico  | <input type="checkbox"/> |
| Otros      | <input type="checkbox"/> |

---

ESPECIFIQUE

FINALIZAR LA ENTREVISTA, DAR LAS GRACIAS Y DESPIDASE  
CORTESMENTE.

ANEXO No. 3

VALOR PRESENTE DE \$1 00 RECIBIDO ANUALMENTE AL FINAL DE CADA AÑO POR N AÑOS

Años (N)	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	0 990	0 980	0 982	0 943	0 928	0 909	0 893	0 877	0 870	0 862	0 847	0 833	0 820	0 808	0 800	0 794	0 781	0 769	0 741	0 714	0 690	0 667
2	1 970	1 042	1 886	1 833	1 783	1 736	1 690	1 647	1 626	1 603	1 560	1 528	1 492	1 457	1 440	1 424	1 392	1 361	1 289	1 224	1 165	1 111
3	2 941	2 884	2 775	2 673	2 577	2 487	2 402	2 322	2 283	2 246	2 174	2 106	2 042	1 981	1 952	1 923	1 868	1 818	1 698	1 589	1 493	1 407
4	3 902	3 808	3 630	3 465	3 312	3 170	3 037	2 914	2 853	2 798	2 690	2 589	2 494	2 404	2 362	2 320	2 241	2 166	1 997	1 849	1 720	1 605
5	4 853	4 713	4 452	4 212	3 993	3 791	3 605	3 433	3 352	3 274	3 127	2 991	2 864	2 745	2 689	2 635	2 532	2 430	2 220	2 035	1 876	1 737
6	5 795	5 601	5 242	4 917	4 623	4 355	4 111	3 889	3 784	3 685	3 498	3 326	3 167	3 020	2 951	2 885	2 759	2 643	2 385	2 168	1 983	1 824
7	6 728	6 472	6 002	5 582	5 208	4 868	4 564	4 288	4 160	4 039	3 812	3 603	3 416	3 242	3 161	3 083	2 937	2 802	2 508	2 263	2 057	1 883
8	7 652	7 325	6 733	6 210	5 747	5 335	4 968	4 639	4 487	4 314	4 078	3 837	3 619	3 421	3 329	3 241	3 076	2 925	2 598	2 331	2 108	1 922
9	8 560	8 162	7 435	6 802	6 247	5 759	5 328	4 946	4 772	4 607	4 303	4 031	3 786	3 566	3 463	3 366	3 184	3 019	2 665	2 379	2 144	1 948
10	9 471	8 983	8 111	7 300	6 710	6 145	5 650	5 216	5 019	4 833	4 494	4 192	3 923	3 682	3 571	3 465	3 269	3 092	2 715	2 414	2 168	1 965
11	10 368	9 787	8 760	7 887	7 139	6 495	5 988	5 453	5 234	5 029	4 656	4 327	4 035	3 776	3 656	3 544	3 335	3 147	2 752	2 438	2 185	1 977
12	11 255	10 575	9 385	8 384	7 536	6 814	6 194	5 680	5 421	5 197	4 793	4 439	4 127	3 851	3 725	3 606	3 387	3 190	2 779	2 456	2 196	1 983
13	12 134	11 343	9 986	8 853	7 904	7 103	6 424	5 842	5 583	5 342	4 910	4 533	4 203	3 912	3 780	3 659	3 427	3 223	2 799	2 468	2 204	1 990
14	13 004	12 106	10 563	9 295	8 244	7 387	6 628	6 002	5 724	5 468	5 008	4 611	4 265	3 962	3 824	3 695	3 459	3 249	2 814	2 477	2 210	1 993
15	13 865	12 849	11 118	9 712	8 559	7 608	6 811	6 142	5 847	5 575	5 092	4 675	4 315	4 001	3 859	3 726	3 483	3 268	2 825	2 484	2 214	1 995
16	14 718	13 578	11 652	10 106	8 851	7 824	6 974	6 265	5 954	5 669	5 162	4 730	4 357	4 033	3 887	3 751	3 503	3 283	2 834	2 489	2 216	1 997
17	15 562	14 292	12 166	10 477	9 122	8 027	7 120	6 373	6 047	5 749	5 222	4 775	4 391	4 059	3 910	3 771	3 518	3 295	2 840	2 492	2 218	1 998
18	16 398	14 992	12 659	10 828	9 372	8 201	7 250	6 487	6 128	5 818	5 273	4 812	4 419	4 080	3 928	3 786	3 529	3 304	2 844	2 494	2 219	1 999
19	17 226	15 678	13 134	11 158	9 604	8 365	7 366	6 550	6 198	5 877	5 316	4 844	4 442	4 097	3 942	3 799	3 539	3 311	2 848	2 496	2 220	1 999
20	18 046	16 651	13 590	11 470	9 818	8 514	7 469	6 623	6 259	5 929	5 353	4 870	4 460	4 110	3 954	3 808	3 546	3 316	2 850	2 497	2 221	1 999
21	18 857	17 011	14 029	11 764	10 017	8 649	7 562	6 687	6 312	5 973	5 384	4 891	4 476	4 121	3 963	3 816	3 551	3 320	2 852	2 498	2 221	2 000
22	19 660	17 658	14 451	12 042	10 201	8 772	7 645	6 743	6 359	6 011	5 410	4 909	4 488	4 130	3 970	3 822	3 556	3 323	2 853	2 498	2 222	2 000
23	20 459	18 292	14 857	12 303	10 371	8 883	7 718	6 792	6 399	6 044	5 432	4 925	4 499	4 137	3 976	3 827	3 559	3 325	2 854	2 499	2 222	2 000
24	21 243	18 914	15 247	12 550	10 529	8 985	7 784	6 835	6 434	6 073	5 451	4 937	4 507	4 143	3 981	3 831	3 562	3 327	2 855	2 499	2 222	2 000
25	22 023	19 523	15 622	12 783	10 675	9 077	7 843	6 873	6 464	6 097	5 467	4 948	4 514	4 147	3 985	3 834	3 564	3 329	2 856	2 499	2 222	2 000
26	22 795	20 121	15 983	13 003	10 810	9 181	7 896	6 906	6 491	6 118	5 480	4 958	4 520	4 151	3 988	3 837	3 566	3 330	2 856	2 500	2 222	2 000
27	23 560	20 707	16 380	13 211	10 935	9 237	7 943	6 935	6 514	6 136	5 492	4 964	4 524	4 154	3 990	3 839	3 567	3 331	2 856	2 500	2 222	2 000
28	24 316	21 281	16 663	13 408	11 051	9 307	7 984	6 961	6 534	6 152	5 502	4 970	4 528	4 157	3 992	3 840	3 568	3 331	2 857	2 500	2 222	2 000
29	25 066	21 844	16 984	13 591	11 158	9 370	8 022	6 983	6 551	6 160	5 510	4 975	4 531	4 159	3 994	3 841	3 569	3 332	2 857	2 500	2 222	2 000
30	25 808	22 396	17 292	13 785	11 258	9 427	8 035	7 003	6 566	6 177	5 517	4 979	4 534	4 160	3 995	3 842	3 569	3 332	2 857	2 500	2 222	2 000
40	32 835	27 355	19 793	15 046	11 925	9 779	8 244	7 105	6 642	6 234	5 548	4 997	4 544	4 166	3 999	3 846	3 571	3 333	2 857	2 500	2 222	2 000
50	39 106	31 424	21 482	15 762	12 234	9 918	8 304	7 133	6 661	6 246	5 554	4 999	4 545	4 167	4 000	3 846	3 571	3 333	2 857	2 500	2 222	2 000

Fuente: R. N. Anthony, Management Accounting: Text and Cases (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1960), Pág. 657

ANEXO No. 4

VALOR ACTUAL DE \$1.00 RECIBIDO AL FINAL DEL AÑO

Años transcurridos	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	0.990	0.980	0.962	0.943	0.926	0.909	0.893	0.877	0.870	0.862	0.847	0.833	0.820	0.806	0.800	0.794	0.781	0.769	0.741	0.714	0.690	0.667
2	0.980	0.961	0.925	0.890	0.857	0.826	0.797	0.769	0.756	0.743	0.718	0.694	0.672	0.650	0.640	0.630	0.610	0.592	0.540	0.510	0.478	0.444
3	0.971	0.942	0.889	0.840	0.794	0.751	0.712	0.675	0.658	0.641	0.609	0.579	0.551	0.524	0.513	0.500	0.477	0.455	0.400	0.364	0.328	0.296
4	0.961	0.924	0.856	0.792	0.735	0.683	0.636	0.592	0.572	0.552	0.516	0.483	0.451	0.423	0.410	0.397	0.373	0.350	0.301	0.260	0.220	0.188
5	0.951	0.906	0.822	0.747	0.681	0.621	0.567	0.519	0.497	0.476	0.437	0.402	0.370	0.341	0.328	0.315	0.291	0.269	0.223	0.186	0.156	0.132
6	0.942	0.888	0.790	0.705	0.630	0.564	0.507	0.458	0.432	0.410	0.370	0.335	0.303	0.275	0.262	0.250	0.227	0.207	0.168	0.133	0.108	0.088
7	0.933	0.871	0.760	0.665	0.583	0.513	0.452	0.400	0.376	0.354	0.314	0.278	0.248	0.222	0.210	0.198	0.178	0.159	0.122	0.095	0.074	0.059
8	0.925	0.853	0.731	0.627	0.540	0.467	0.404	0.351	0.327	0.303	0.266	0.233	0.204	0.179	0.168	0.157	0.139	0.123	0.081	0.068	0.051	0.039
9	0.914	0.837	0.703	0.592	0.500	0.424	0.361	0.308	0.284	0.263	0.225	0.194	0.167	0.144	0.134	0.125	0.108	0.094	0.067	0.048	0.033	0.026
10	0.905	0.820	0.678	0.558	0.463	0.386	0.322	0.270	0.247	0.227	0.191	0.162	0.137	0.116	0.107	0.099	0.085	0.073	0.050	0.035	0.024	0.017
11	0.896	0.804	0.650	0.527	0.429	0.350	0.287	0.237	0.215	0.195	0.162	0.135	0.112	0.094	0.086	0.079	0.066	0.056	0.037	0.025	0.017	0.013
12	0.887	0.788	0.625	0.497	0.397	0.319	0.257	0.208	0.187	0.168	0.137	0.112	0.082	0.076	0.069	0.062	0.052	0.043	0.027	0.018	0.012	0.008
13	0.879	0.773	0.601	0.469	0.368	0.290	0.229	0.182	0.163	0.145	0.116	0.093	0.075	0.061	0.055	0.050	0.040	0.033	0.020	0.013	0.008	0.005
14	0.870	0.758	0.577	0.442	0.340	0.263	0.205	0.160	0.141	0.125	0.099	0.078	0.062	0.049	0.044	0.039	0.032	0.025	0.015	0.009	0.008	0.003
15	0.861	0.743	0.555	0.417	0.315	0.239	0.183	0.140	0.123	0.108	0.084	0.065	0.051	0.040	0.035	0.031	0.025	0.020	0.011	0.008	0.004	0.002
16	0.853	0.728	0.534	0.394	0.292	0.218	0.163	0.123	0.107	0.090	0.071	0.054	0.042	0.032	0.028	0.025	0.019	0.015	0.008	0.005	0.003	0.002
17	0.844	0.714	0.513	0.371	0.270	0.198	0.146	0.108	0.093	0.080	0.060	0.045	0.034	0.026	0.023	0.020	0.015	0.012	0.008	0.003	0.002	0.001
18	0.836	0.700	0.494	0.350	0.250	0.180	0.130	0.095	0.081	0.069	0.051	0.038	0.028	0.021	0.018	0.016	0.012	0.009	0.005	0.002	0.001	0.001
19	0.828	0.688	0.475	0.331	0.232	0.164	0.116	0.083	0.070	0.060	0.043	0.031	0.023	0.017	0.014	0.012	0.009	0.007	0.003	0.002	0.001	0.001
20	0.820	0.673	0.456	0.312	0.215	0.149	0.104	0.073	0.061	0.051	0.037	0.026	0.019	0.014	0.012	0.010	0.007	0.005	0.003	0.001	0.001	0.001
21	0.811	0.660	0.438	0.294	0.199	0.135	0.093	0.064	0.053	0.044	0.031	0.022	0.015	0.011	0.009	0.008	0.006	0.004	0.003	0.001	0.001	0.001
22	0.803	0.647	0.422	0.278	0.184	0.123	0.083	0.056	0.046	0.038	0.026	0.018	0.013	0.009	0.007	0.006	0.004	0.003	0.001	0.001	0.001	0.001
23	0.795	0.634	0.408	0.262	0.170	0.112	0.074	0.049	0.040	0.033	0.022	0.015	0.010	0.007	0.006	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001
24	0.788	0.622	0.390	0.247	0.158	0.102	0.066	0.043	0.035	0.028	0.019	0.013	0.008	0.006	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001
25	0.780	0.610	0.375	0.230	0.148	0.092	0.059	0.038	0.030	0.024	0.016	0.010	0.007	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
26	0.772	0.598	0.361	0.220	0.135	0.084	0.053	0.033	0.026	0.021	0.014	0.009	0.006	0.004	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
27	0.764	0.586	0.347	0.207	0.125	0.076	0.047	0.029	0.023	0.018	0.011	0.007	0.005	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
28	0.757	0.574	0.333	0.196	0.116	0.069	0.042	0.026	0.020	0.016	0.010	0.006	0.004	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
29	0.749	0.563	0.321	0.185	0.107	0.063	0.037	0.022	0.017	0.014	0.008	0.005	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
30	0.742	0.552	0.308	0.174	0.099	0.057	0.033	0.020	0.015	0.012	0.007	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
40	0.672	0.453	0.208	0.097	0.046	0.022	0.011	0.005	0.004	0.003	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
50	0.608	0.372	0.141	0.054	0.031	0.009	0.003	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001

FUENTE: R N Anthony, Management Accounting: Text and Cases (Homewood, Ill Richard D Irwin, Inc., 1960), Pág 856

MEDIDAS O ESPACIOS CONVENCIONALES PARA LOS PUESTOS, CIRCULACION DE EMPLEADOS, RECEPCION DE CLIENTES, ARCHIVOS, EQUIPO DE OFICINA, CAJAS DE SEGURIDAD, FUENTES DE AGUA Y TABLEROS DE AVISOS. APLICABLE EN AGENCIAS DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO DE EL SALVADOR.

---

Agente o Jefe de Agencia

6 metros cuadrados

Secretaria

4 metros cuadrados

Cajero

6 metros cuadrados

Ordenanza

2 metros cuadrados

Vigilante

2 metros cuadrados

Circulación de Empleados

Los pasillos deben tener 65 cms., para el paso de una persona y 1.20 metros para dos personas.

Recepción de Clientes

56 metros cuadrados

Espacio para Archivos

1 metro cuadrado para cada uno

Equipo de Oficina y Cajas de Seguridad

Dependerá del tamaño del equipo, de la estructura del edificio y de la disponibilidad de energía eléctrica.

Fuentes de Agua y Tablero de Avisos

1 metro cuadrado para cada uno

## BIBLIOGRAFIA.

1. BOLTEN, Steven, E. "Administración Financiera", primera edición, Editorial Limusa, S.A., México 1981.
2. GITMAN, Lawrence J. "Administración Financiera", primera edición, Harla, S.A., de C.V., México, 1978.
3. HUNT, Williams y Donalson. "Financiación Básica de los Negocios", primera edición en español. UTEHA, México, 1964.
4. JOHNSON, Robert W. "Administración Financiera" segunda edición en español. CECSA, México, 1968.
5. KOTLER, Philip. "Dirección de Mercadotecnia", segunda edición. Editorial Diana, S.A. México, 1974.
6. LOPEZ CALERO, Gilberto Salvador. "Análisis Financiero del Sistema de Ahorro y Préstamo de El Salvador en base a Indices Estándar". Tesis de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas. UCA, 1981.
7. MORALES FELGUERES, Carlos. "Presupuesto y Control de las Empresas", primera edición. Editorial EASA, México, 1976.
8. VASQUEZ BENITEZ, José Lauro, "Bases para la Evaluación Financiera de los Proyectos de Inversión". Tesis de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. UCA 1974.
9. "Cartas Informativas y Publicaciones de la Unión Interamericana de Ahorro y Préstamo para la Vivienda".
10. "Código de Comercio".
11. "Documento FNV-7 - Normas sobre Aprobación previa para el establecimiento, traslado o clausura de agencias o Sucursales de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo. Financiera Nacional de la Vivienda". Julio 1978.
12. "Ley de la Financiera Nacional de la Vivienda y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo".
13. "Ley de Registro de Comercio"
14. "Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares."

15. "Memorias de Labores". Financiera Nacional de la Vivienda.
16. "Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo".
17. "Proyectos Industriales". Banco Centroamericano de Integración Económica. Enero 1979.
18. "Preparación, Evaluación y Financiamiento de Nuevos Proyectos" - Banco Interamericano de Desarrollo - Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.
19. "Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de El Salvador".
  - Boletines del Cladem - Mercadotecnia. Abril 1973.
  - Guía para la simplificación del trabajo de oficina - Organización y Métodos. Septiembre 1976.