



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

Aprobado por:	Consejo Directivo
Acuerdo No:	CD-06/2020
Acta de Consejo Directivo	CD-018/2020
Fecha de aprobación	30/05/2020
Acuerdo Última Modificación	06/003.2020, de fecha 25/01.2020
Vigencia:	A partir de la fecha de aprobación





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 2 de 13

Contenido

I. Antecedentes	3
II. Objetivo General	4
III. Misión	4
IV. Visión	4
V. Contexto del Plan Estratégico	5
VI. El Mercado	5
Priorización del Segmento de Mercado	5
Estrategia de Mercado para hacer frente al Covid-19	5
VII. Mapa Estratégico	6
La Estrategia	6
VIII. Objetivos Estratégicos	10
a. Objetivo Financiero	10
1. Indicador de Desempeño Financiero	10
b. Objetivo de Procesos y Productos	10
1. Indicador de Desempeño Procesos y Productos	10
c. Objetivo de Mercado	11
1. Indicador de Desempeño Mercado	11
d. Objetivo de Clientes	11
1. Indicador de Clientes	11
e. Objetivo de Talento Humano	12
1. Indicador de Talento Humano	12
IX. Proyecciones del Quinquenio	13





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 3 de 13

I. **Antecedentes**

El Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (Fosofamilia en adelante), institución autónoma fue creado mediante Decreto Legislativo No. 627 del 26 de mayo de 1999 y publicado en el Diario Oficial No. 99, tomo 343 del 28 de mayo de 1999, con la finalidad de servir a los microempresarios salvadoreños; facilitando el acceso a fuentes de financiamiento ágiles y oportunas. El fondo inicial fue de treinta y cinco millones de colones (¢35,000,000.00), equivalente a US\$4,000,000.00 de Dólares de los Estados Unidos de América.

Fosofamilia a la fecha cuenta con un activo total de US\$919,451.23 que ha experimentado pérdidas recurrentes en ejercicios anteriores. Esto nos ha llevado a la urgente necesidad de replantear la estrategia que garantice la continuidad de las operaciones de la autónoma.

En el Plan Estratégico que a continuación presentamos, se facilitan las acciones que garantizarán la continuidad operativa del Fosofamilia, dichas acciones abarcan transversalmente las cuatro perspectivas del planeamiento estratégico y sientan las bases para transformar a la autónoma en una Institución de Microfinanzas exitosa.

Los resultados de los últimos ejercicios muestran un decrecimiento de la cartera de préstamos (Ver cuadro No. 1), pero también el estado de resultados refleja pérdidas en los mismos ejercicios.

Cuadro No. 1, situación de la cartera vigente, saldos.

Concepto	2017	2018	2019
Perdidas del Ejercicio	US\$141,563.51	US\$594,457.72	US\$602,520.76





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 4 de 13

Conociendo los resultados, es entonces que se vuelve necesario replantear la institución, por lo que este plan la dota de herramientas administrativas de las mejores prácticas en intermediación financiera, le da a la autónoma una nueva visión y misión; sentando las bases de lo que será una IMF con altos estándares en sus procedimientos y gestión crediticia.

II. Objetivo General

Proveer a los microempresarios de los sectores productivos, comercio, producción y servicio; de una institución financiera sólida, con procedimientos ágiles y oportunos; que les facilite el acceso a soluciones financieras competitivas.

III. Misión

Somos la financiera que brinda oportunidades de progreso sostenible e inclusivo a los microempresarios a nivel nacional, a través de servicios financieros integrales y de calidad.

IV. Visión

Ser el referente nacional, innovador en las microfinanzas, fortaleciendo el desarrollo y progreso de los microempresarios, en forma sostenible.





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 5 de 13

V. Contexto del Plan Estratégico

Fosofamilia en los últimos años ha experimentado constantemente deterioro de la calidad de su cartera de préstamos, pero también pérdidas importantes en sus recursos económicos.

Obtener fondos se ha convertido en una de las principales prioridades, pero esto dependerá del desempeño financiero que se logre y de los resultados de las evaluaciones de riesgos a las que será sometida la autónoma. Para acceder a las fuentes de financiamiento es necesario efectuar cambios sustanciales en los ámbitos administrativos, financieros y operativos; para lograr convertir a la autónoma en una institución eficiente y sostenible en el tiempo.

VI. El Mercado

Priorización del Segmento de Mercado

El segmento microempresa en los últimos años ha exigido mayor innovación en productos activos y pasivos que satisfagan sus necesidades de financiamiento.

Fosofamilia centrará sus esfuerzos en la innovación de productos y servicios a microempresarios, especialmente aquellos ubicados en los segmentos subsistencia y acumulación simple. Adoptando para ello el principio de la filosofía de financiamiento a la microempresa: montos bajos, plazos cortos.

Estrategia de Mercado para hacer frente al Covid-19

La crisis del coronavirus ha supuesto un cambio radical para las personas y las organizaciones, un cambio para el que la mayoría no estaba preparado. Es una situación sin precedentes en la historia moderna, que sin duda marcará un antes y un después en nuestra existencia y en la forma de operar de los negocios.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 6 de 13

Como parte del plan estratégico para mitigar el impacto negativo surgido a raíz del COVID-19 en FOSOFAMILIA se ha elaborado una política interna de conformidad al Título I, Medidas temporales para apoyar a deudores con problemas de pago, Artículo 4, Políticas de las Normas Técnicas Temporales para enfrentar incumplimientos y obligaciones contractuales emitidas por el Banco Central de Reserva y en atención al artículo 9 del Decreto Legislativo No. 593, referido al Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19, el Consejo Directivo en sesión CD 12/2020, de fecha 20 de marzo de 2020, aprobó la "Política de crédito para atender a clientes que sus negocios están siendo afectados por la crisis del COVID-19".

VII. Mapa Estratégico

La Estrategia

La visión de FOSOFAMILIA, de ser la entidad referente e innovador en el financiamiento a la microempresa, se logrará a través de alianzas que faciliten el acceso a fuentes de financiamiento a las que pueda optar; pero también a la adopción de un nuevo proceso metodológico de evaluación que propicie la centralización del otorgamiento en áreas de mayor demanda, como también la agilidad en los procesos crediticios.

Para lograr mayor posicionamiento de la autónoma y facilitar el alcance de la visión, se implementará un programa de profesionalismo de las áreas de negocios, desarrollando las capacidades y fortaleciendo los vínculos con los fondeadores.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico de FOSOFAMILIA, para el periodo 2020-2024, con la finalidad de facilitar el proceso de lectura y comprensión de este.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 7 de 13

Perspectivas Estratégicas	Perspectiva	Iniciativas
	Financiera	Perspectiva Financiera-Iniciativa
		<ol style="list-style-type: none">1. Gestionar nuevos instrumentos de capitalización, a través de socios estratégicos que apoyen al sector obteniendo un fondeo de al menos US\$1,500,000.2. Activar el cupo de financiamiento a través de FIDEMYPE por US\$115,000.00 para brindarles un mejor servicio a los microempresarios en el otorgamiento de créditos.3. Convertirnos en aliado estratégico de instituciones que apoyan al sector, con el objeto de intermediar recursos financieros para los microempresarios.4. Fomentar una alianza con BANDESAL para facilitar la gestión de fondos en forma conjunta, con programas que apoyen a la IMF.5. Recuperar un 80% de la cartera de préstamos en categorías D y E.
	Procesos	Perspectiva de Procesos-Iniciativa





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 8 de 13

		<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar un mapeo de los procesos administrativos y operativos para volverlos más eficientes.2. Implementar la seguridad documental, mediante la digitalización de documentos y expedientes de clientes.3. Desarrollar las aplicaciones de inventarios y activo fijo en el sistema informático.4. Desarrollar la seguridad electrónica a través de sim.net, para el resguardo de la información.5. Desarrollar mecanismos innovadores que estimulen agilidad en la colocación de créditos a microempresarios.6. Potenciar el desempeño y productividad, mediante el desarrollo de las tecnologías de la información.
	Mercado	<p>Perspectiva de Mercado-Iniciativa</p> <p>Implementar productos y servicios crediticios innovadores, de acuerdo con las necesidades de nuestro nicho de mercado.</p>
	Clientes	<p>Perspectiva Clientes-Iniciativa</p>





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL

2020-2024

No. Página 9 de 13

	<ol style="list-style-type: none">1. Lograr la fidelización de nuestros clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades.2. Actualizar los procesos y procedimientos del área de negocios para reducir los tiempos de respuesta: 2 días recurrentes y 3 días nuevos.3. Diseño e implementación del crédito automático.4. Desarrollar un programa de promoción de los servicios y productos, que permita la penetración de mercado y la ampliación de la presencia en territorios no atendidos.5. Desarrollar un plan de Ferias de emprendimientos que nos permite un ingreso por aportación de participación y a la vez logramos que se genere el pago de cuota por créditos otorgados.6. Ejecutar un plan de capacitaciones en Educación Financiera y microempresarial para fortalecer sus capacidades empresariales y lograr una cultura de buen manejo de recursos financieros y de pago
Talento Humano	<p>Perspectiva Talento Humano-Iniciativa</p> <p>Contar con un equipo de negocios altamente capacitado en el análisis de créditos a la microempresa.</p>





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 10 de 13

VIII. Objetivos Estratégicos

a. Objetivo Financiero

- Alcanzar la autosostenibilidad económica y financiera en el mediano plazo.

1. Indicador de Desempeño Financiero

Indicador de desempeño	METAS				
	2020	2021	2022	2023	2024
	0.43%	2.31%	3.53%	5%	6%

b. Objetivo de Procesos y Productos

- Potenciar el desempeño y productividad, mediante el desarrollo del Sistema Informático

1. Indicador de Desempeño Procesos y Productos

Mecanismo de Medición	Meta				
	2020	2021	2022	2023	2024
Nuevos procedimientos implementados	Procesos mapeados y aprobados por el Consejo de Administración	Implementación de nuevos procedimientos	Implementar seguridad documental	Desarrollar aplicativos de activo fijo e inventario	Desarrollo de la seguridad electrónica





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 11 de 13

c. Objetivo de Mercado

- Implementar productos y servicios crediticios innovadores, de acuerdo con las necesidades de nuestro nicho de mercado.

1. Indicador de Desempeño Mercado

Mecanismo de Medición	Meta				
	2020	2021	2022	2023	2024
Crecimiento de la cartera de préstamos vigente	10%	19%	20%	20%	20%

d. Objetivo de Clientes

- Lograr la fidelización de nuestros clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades.
- Diseñar e implementar el crédito automático.

1. Indicador de Clientes

Mecanismo de Medición	Meta				
	2020	2021	2022	2023	2024
Número de productos implementados	2	2	2	1	1
Número de clientes con crédito automático	25	25	50	75	100





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 12 de 13

e. Objetivo de Talento Humano

- *Potenciar y desarrollar el talento humano, para lograr ser eficientes y eficaces en el desarrollo de las operaciones*

1. Indicador de Talento Humano

Mecanismo de Medición	Meta				
	2020	2021	2022	2023	2024
Número de capacitaciones para personal	8	8	8	8	8
Evaluaciones del clima organizacional	2	2	2	2	2





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2024
No. Página 13 de 13

IX. Proyecciones del Quinquenio

PROYECCIONES DE CARTERA DE PRESTAMOS

Supuestos	Proyectados				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de Rendimiento de Cartera	40.0%	45.0%	45.0%	45.0%	45.0%
Tasa de Costos Operativos	36.00%	35.0%	30.0%	25.0%	20.0%
Tasa de Impuestos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de Provisiones (por incobrables)	8.00%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Productividad de Agentes de Crédito	100	150	200	250	300
Agentes de Crédito/Personal Total	25%	30%	35%	35%	35%
Productividad del Personal	25.00	45.00	70.00	87.50	105.00

I Años	Proyectados				
	2020	2021	2022	2023	2024
FOSOFAMILIA	1,007	1,107	1,229	1,364	1,514
Total de Clientes	1,007	1,107	1,229	1,364	1,514
	10%	10%	11%	11%	11%

Cartera Años	Proyectados				
	2020	2021	2022	2023	2024
FOSOFAMILIA	981,338	1,165,829	1,397,596	1,675,438	2,008,515
Total de Cartera	981,338	1,165,829	1,397,596	1,675,438	2,008,515
	10%	19%	20%	20%	20%

Estados de Resultados Años	Proyectados				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Totales	392,535	524,623	628,918	753,947	903,832
Costos Financieros	40,000	24,000	36,000	36,000	36,000
Margen financiero bruto	352,535	500,623	592,918	717,947	867,832
Provisiones Préstamos Incobrables	78,507	58,291	69,880	83,772	100,426
Margen financiero neto	274,028	442,332	523,038	634,175	767,406
Costos operativos	234,775	325,749	313,399	299,088	265,277
Utilidad Neta de Operaciones	39,254	116,583	209,639	335,088	502,129
Monto de Impuestos Pagados	0	0	0	0	0
Resultado Neto	39,254	116,583	209,639	335,088	502,129
Otros Ingresos	0	94,848	125,000	135,000	145,000
Excedente de Ingresos menos Gastos	39,254	211,431	334,639	470,088	647,129

Resumen Estados de Resultados Años	Proyectados				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Totales	392,535	524,623	628,918	753,947	903,832
Total Egresos: Financieros y Operativos	353,282	408,040	419,279	418,859	401,703
Excedente de Ingresos menos Gastos	39,254	211,431	334,639	470,088	647,129
ROA	3.8%	16.9%	22.2%	25.7%	29.3%
ROE	0.43%	2.31%	3.53%	5%	6%

