



**Plan Operativo 2017 del Fondo Solidario
para la Familia Microempresaria
FOSOFAMILIA**

Planificación y Cooperación

San Salvador, Enero 2017

INDICE

I.	PRESENTACIÓN	3
II.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	4
III.	ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	6
IV.	RECURSOS HUMANO	7
1.	HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA	8
2.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL FOSOFAMILIA.	10
2.1.	<i>Perspectiva Financiera:</i>	10
2.2.	<i>Perspectiva Clientes:</i>	10
2.3.	<i>Perspectiva Procesos Internos:</i>	10
2.4.	<i>Perspectiva Desarrollo:</i>	11
2.5.	INICIATIVAS, INDICADORES Y METAS	11
V.	OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	12
1.	OBJETIVOS E INICIATIVAS FINANCIERAS	12
2.	OBJETIVOS E INICIATIVAS DE CLIENTES	12
3.	OBJETIVOS E INICIATIVAS DE PROCESOS INTERNOS	13
4.	OBJETIVOS E INICIATIVAS DE DESARROLLO	14
5.	MAPA ESTRATEGICO	15
VI.	PLAN OPERATIVO GERENCIA DE CREDITO	16

I. PRESENTACIÓN

El Fondo Solidario para la Familia Micro-empresaria (FOSOFAMILIA), es una institución gubernamental, sin fines de lucro y con personería jurídica que desde su creación tiene por objeto otorgar líneas de crédito y programas de capacitación, a las familias en condiciones de vulnerabilidad económica y sin acceso a créditos de la banca comercial, con mayor énfasis en la atención crediticia de la mujer, permitiendo la generación de auto empleo, fortalecer procesos emprendedores y a dinamizar la economía del país, contribuyendo a la equidad, generación de empleo, Educación financiera y al mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros usuarios.

Por otra parte, FOSOFAMILIA cuenta con un equipo de trabajo formado por empleados a nivel de dirección, asesores, administrativos y comerciales con el objetivo principal de dar cumplimiento a su misión y visión, guiados por valores empresariales y de género, a fin de llevar apoyo financiero a sus clientes, principalmente mujeres microempresarias que día a día se esfuerzan por llevar sustento a sus familias.

Para alcanzar esa visión y dar cumplimiento a su misión, el FOSOFAMILIA ha formulado un Plan Estratégico que será ejecutado en un periodo de tres años desde el 2015 al 2017. En este plan estratégico se han plasmado objetivos y metas de acuerdo a la metodología sugerida por el Cuadro de Mando Integral, la cual se desarrolla en su perspectiva financiera, clientes, procesos internos y desarrollo.

Para ejecutar el plan estratégico es necesario que todas las instancias organizativas participen de manera directa o indirecta, para ello cada Gerencia de Área y sus Departamentos han formulado planes operativos para el año 2017, que contienen las acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y alcanzar las metas instituciones programadas.

II. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

a- MISIÓN

Somos una institución financiera con enfoque de género orientada a satisfacer las necesidades de crédito de la familia microempresaria, ofreciendo servicios financieros y no financieros de calidad, contribuyendo a la equidad, generación de empleo y mejorando las condiciones de vida de nuestros clientes.

b- VISIÓN

Ser líderes en la atención a la mujer en el mercado financiero del país ofreciendo servicios integrales de calidad a nuestros clientes logrando la auto sostenibilidad operativa y financiera, contribuyendo al desarrollo económico y social de El Salvador.

c- VALORES

- Calidad en el servicio al cliente interno y externo
- Competencia técnica y social
- Proactividad
- Honestidad/honradez
- Respeto a los derechos humanos
- Solidaridad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Apertura
- Igualdad y no discriminación

Calidad en el servicio al cliente interno y externo: Nos esforzamos para dar un trato digno a nuestros clientes/tas y compañeros/as de trabajo, con el único

objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, dentro del que hacer laboral.

Competencia técnica y social: Buscamos constantemente la mejora continua de nuestros procesos y herramientas de apoyo, para lograr brindar a nuestros clientes/tas servicios financieros competitivos, para su desarrollo familiar y social, principalmente de la mujer salvadoreña.

Proactividad: Fomentados la cultura de prever y anticiparnos a los eventos importantes de FOSOFAMILIA, para lograr nuestros objetivos futuros.

Honestidad/ honradez: El Consejo Directivo, como el personal de la institución nos comprometemos a actuar rectamente, respetando las normas establecidas.

Respeto a los derechos humanos: Nos comprometemos en hacer que se cumplan y prevenir que se violen los derechos humanos.

Solidaridad: Actuamos con disposición de compartir, apoyar, principalmente a las y los más necesitados.

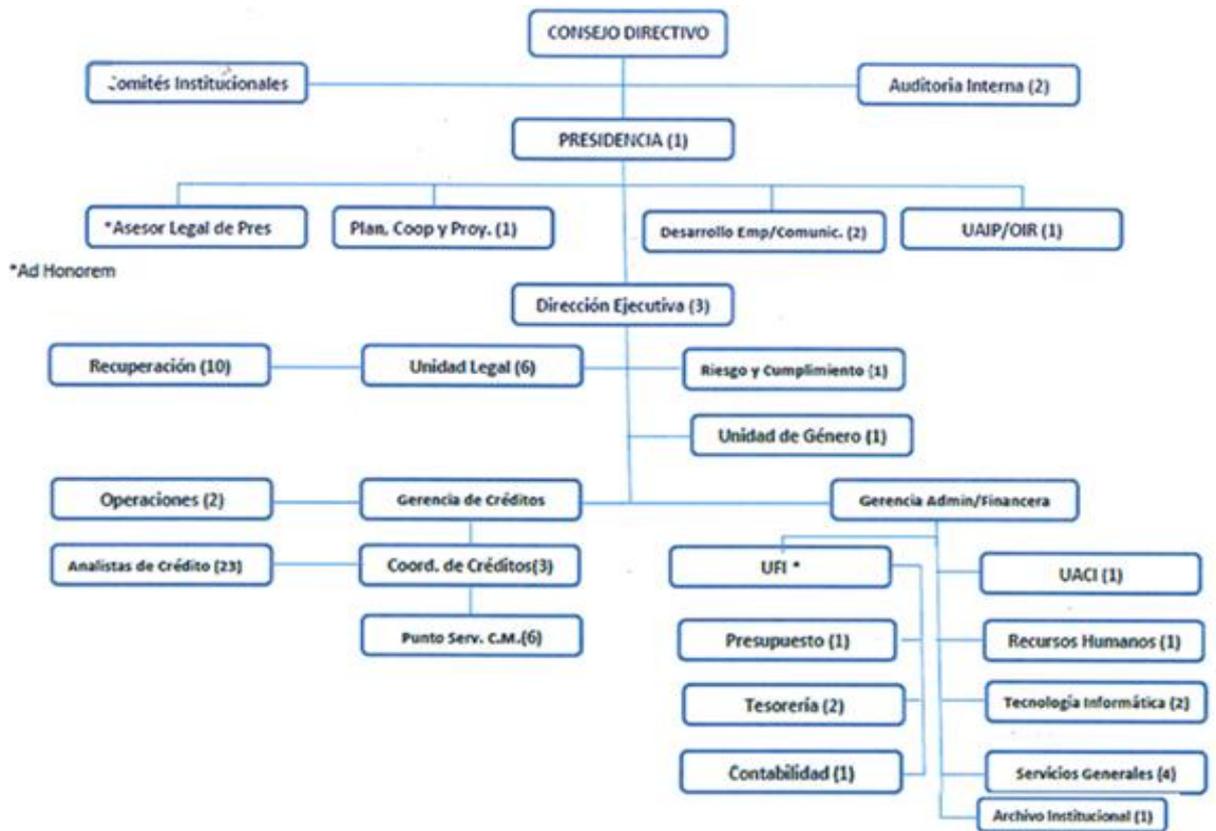
Transparencia: Las decisiones y acciones de la organización las fundamentamos en la verdad y la honestidad.

Responsabilidad: Contamos con la disposición de realizar el trabajo con profesionalismo, lealtad y entrega.

Apertura: Ser comprensivas/os, tolerantes, y abiertas/os a nuevas ideas, que beneficien a las y los destinatarios de servicios.

Igualdad y no discriminación: Adoptamos mediadas que nos obligan a la no discriminación, garantizando la inclusión de grupos o sectores de la población tradicionalmente discriminadas/os y/o excluidas/os.

III. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



FOSOFAMILIA cuenta con la siguiente estructura organizativa según niveles:

Nivel de Decisión.

En el nivel de decisión se encuentra el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva.

Nivel de Apoyo y Asesoría

Las Unidades que funcionan como apoyo y asesoría en la estructura organizativa de FOSOFAMILIA son Auditoría Interna y Externa, Comités, Unidad de Asesoría, la Unidad Legal, Unidad de Riesgo, Unidad de Planificación y la Unidad de Comunicación y Acceso a la Información.

Nivel Gerencial

El nivel Gerencial está formado por la Gerencia de Créditos, Financiera y Administrativa.

Nivel Operativo

FOSOFAMILIA cuenta con los siguientes Departamentos que funcionan en el nivel operativo: Coordinaciones de zona, Coordinación de Recuperación, Desarrollo Empresarial y Mercadeo, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Recursos Humanos, Tecnología Informática y Servicios Generales.

IV. RECURSOS HUMANO

FOSOFAMILIA cuenta con 70 empleados al 31 de enero 2017, distribuidos por puestos de trabajo según detalle:

AREAS	# EMPLEAODS	%
Área de Negocios	42	53%
Administración	13	22%
Dirección	15	25%

Es importante destacar que a la fecha el área de negocios se ha mantenido con 14 Analistas de Crédito y con 6 Asistentes de atención al cliente destacadas en cada una de las sedes de ciudad mujer FOSOFAMILIA cuenta con un total de 32 empleados en el área negocios, tomando en consideración el personal operativo del área de créditos como de otras unidades que

apoyan directamente la gestión de negocios, representado el 53% de todo el personal.

1. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA

En análisis de la situación actual se hace en función de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS

- Marco legal del enfoque de género
- Instrumentos que garantizan legalmente los créditos
- Conocimiento del mercado
- Control eficiente administrativo
- Departamento legal acorde a las necesidades del negocio
- Perfil de asesores con proyecciones al cliente
- Concentración de cartera
- Tasa efectiva competitiva
- El Consejo Directivo comprometido con el desarrollo de la microempresa
- Costo del crédito competitivo
- Transparencia por fiscalización
- Sistema Crediticio SIM.NET
- Sistema Administrativo financiero ordenado (SAFI)
- Compromiso institucional del personal
- Programa de Educación Financiera
- Metodología crediticia definida

DEBILIDADES

- Falta de Liquidez
- Altos costos de administración
- Baja rentabilidad
- Indicadores financieros por debajo del estándar de la industria microfinanciera.
- Bajo crecimiento de cartera de créditos
- Limitados fondos para colocación de préstamos Dispersión de cartera de créditos

- Cartera de Clientes por asesor por debajo del estándar del mercado microfinanciero
- Falta de programa de fidelización de clientes con excelente record crediticio
- Falta de capacitaciones del Sistema Crediticio. SIM.Net

OPORTUNIDADES

- Potenciar el Desarrollo para la MYPE
- Oportunidades de cadena productiva dentro de los nichos de mercado con los que la institución cuenta
- Oportunidades de incidir en la política económica y social del país
- Oportunidad de proyectos y alianzas estratégicas de cooperación internacional, para apoyar iniciativas productivas de los sectores más vulnerables
- Crecimiento económico proyectado

AMENAZAS

- Saturación del mercado de microfinancieras
- Cobertura a nivel nacional de las instituciones financieras
- Diversidad de la Banca.
- Sobreendeudamiento del sector microempresario
- Limitado acceso a Fondo de Garantía

2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL FOSOFAMILIA.

Se ha utilizado la metodología de causa y efecto para identificar la estrategia a desarrollar por cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, a través de los siguientes pasos:

- Por cada debilidad o amenaza establecer los efectos en la organización.
- Cada efecto se vuelve una causa que genera nuevos efectos.
- Por cada uno de los efectos se establecen iniciativas estratégicas para contrarrestarlos, previendo que se superen las debilidades y amenazas.
- Con las iniciativas estratégicas se formula un objetivo estratégico, para dar cumplimiento a la visión de futuro que ha sido trazada por FOSFAMILIA para ser una institución con enfoque de género pero una diferenciación en el mercado que atiende.

Las estrategias establecidas por cada perspectiva se presentan a continuación:

2.1. *Perspectiva Financiera:*

- Incrementar las utilidades de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo..

2.2. *Perspectiva Clientes:*

- Establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un excelente servicio y productos competitivos acorde a sus necesidades, fidelización de clientes.

2.3. *Perspectiva Procesos Internos:*

- Potenciar el desempeño y productividad mediante la eficientización de los principales procesos de negocios.

2.4. ***Perspectiva Desarrollo:***

- Alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional.
- Potenciar los recursos propios de la organización.

2.5. **INICIATIVAS, INDICADORES Y METAS**

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos es necesario implementar iniciativas estratégicas las cuales han sido generadas mediante la aplicación del FODA. Los indicadores son instrumentos que dan a conocer a la institución su situación en determinada circunstancia, por lo que su valor numérico comparado con una referencia indicará si se va por el camino correcto o se está desviando de su plan trazado.

Los indicadores incorporados en el Cuadro de Mando Integral, ofrecen a FOSOFAMILIA información importantísima para asegurar el cumplimiento de sus objetivos financieros, de gestión mercadológica, de sus procesos y desarrollo de personal.

Por naturaleza cada indicador debe medirse numéricamente y contener proyecciones o metas a alcanzar en los años trazados del plan estratégico.

Iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva financiera.

Las iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva financiera, para dar cumplimiento a su estrategia son:

Plan estratégico Institucional de FOSOFAMILIA

V. OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos es necesario implementar iniciativas estratégicas detalladas a continuación.

1. OBJETIVOS E INICIATIVAS FINANCIERAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	1- Incrementar las utilidades de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo.	1.1- Acceder a Fondos de garantía para cubrir riesgos crediticios.
		1.2- Buscar nuevas fuentes de financiamiento para potenciar el crecimiento de sus activos productivos.(Gobierno, Organismos Internacionales, Etc.
		1.3- Elaborar un plan de recuperación para las áreas de créditos, judicial y recuperación, que ayude a reducir los porcentajes de reserva.
		1.4- Gestiones de Cooperación con Instituciones nacionales e internacionales.
		1.5- Revisar y Actualizar, los costos de crédito y la tasa efectiva afines a las instituciones Microfinancieras que ofrecen créditos a microempresarios
		1.6 Crecimiento de Cartera Crediticia
		1.7- Monitoreo y supervisión de la Ejecución presupuestaria, tomando como base la política de austeridad y ahorro

2. OBJETIVOS E INICIATIVAS DE CLIENTES

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
CLIENTES	2- Fidelización a largo plazo con las y los clientes, proporcionando un excelente servicio y	2.1- Implementar la Unidad de Mercadeo y Desarrollo Empresarial.

	productos competitivos acorde a sus necesidades y con perspectiva de género.	2.2- Implementar un plan de publicidad y mercadeo que contenga acciones de promoción, publicidad, comunicación, relaciones públicas e incremento de la fuerza de venta, dirigido al mercado metas.
		2.3- Hacer Análisis de mercado para el diseño de productos financieros, acorde a las necesidades del sector productivo.
		2.4- Hacer el relanzamiento de FOSOFAMILIA, por medio de una campaña de imagen para posicionar a FOSOFAMILIA

3. OBJETIVOS E INICIATIVAS DE PROCESOS INTERNOS.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
PROCESOS INTERNOS	3- Potenciar el desempeño y productividad mediante la eficientización de los principales procesos de negocios.	3.1- Rediseñar el Organigrama de FOSOFAMILIA, para fortalecer el área de negocios.
		3.2- Implementar un sistema Integral de Riesgo, que permita Identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.
		3.3- Revisión de proceso del ciclo crediticio, para mejorar los tiempos de respuesta.
		3.4 Revisar y actualizar la normativa y marco regulatorio del FOSOFAMILIA, orientada a fortalecer el control administrativo.

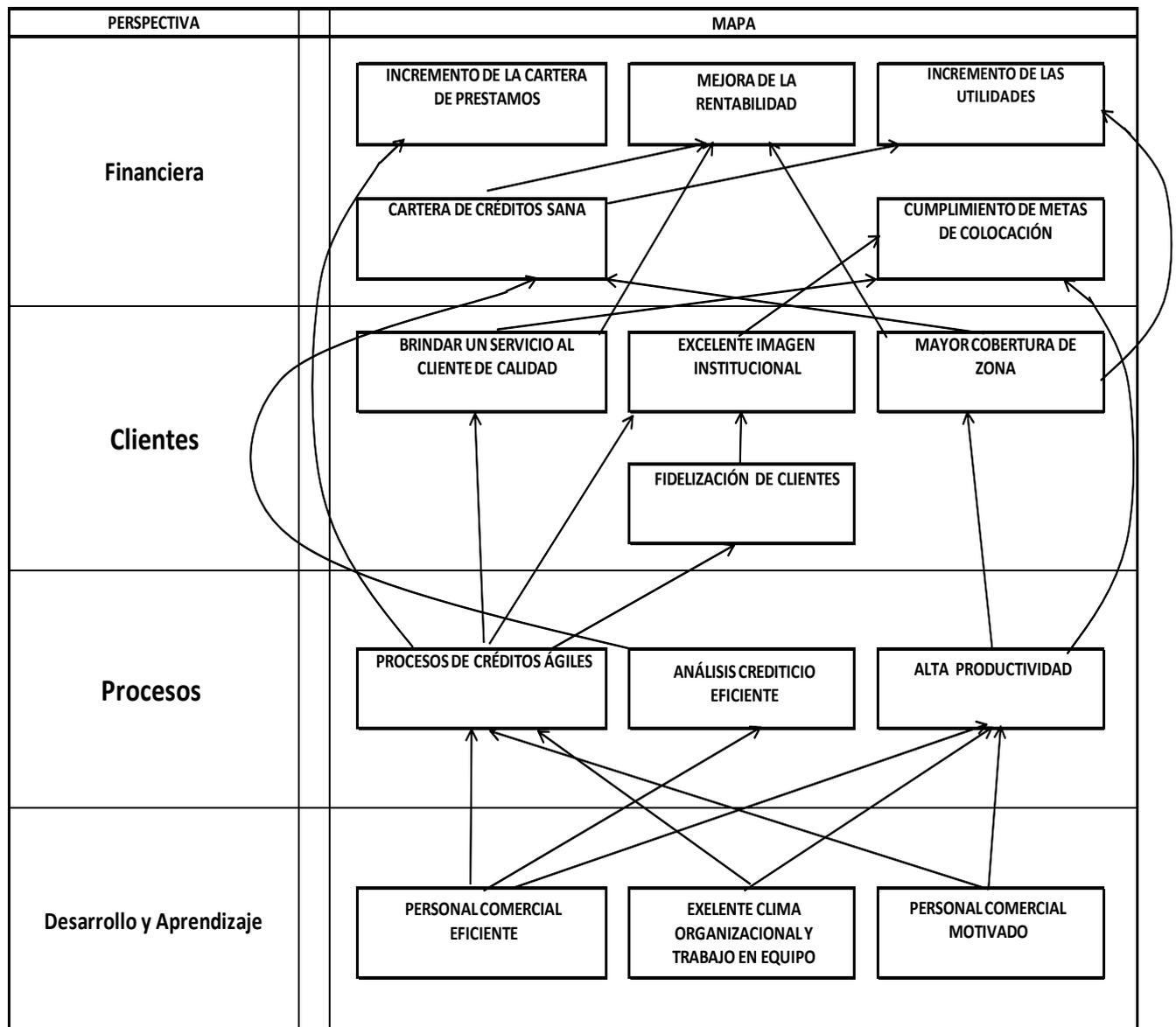
4. OBJETIVOS E INICIATIVAS DE DESARROLLO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
DESARROLLO	4- Alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional.	<p>4.1- Diseñar e implementar un plan integral de capacitación y desarrollo de personal.</p> <p>4.2- Revisar y actualizar la política salarial y el sistema de incentivos institucional.</p> <p>4.3- Fomentar la cultura de trabajo en equipo.</p> <p>4.4- Implementar un programa de administración por valores, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>4.5- Revisar y actualizar las herramientas del área de recurso humano</p> <p>4.6- Gestionar el ciclo de la planificación institucional, a fin de asegurar se cumpla con el plan estratégico y Operativo.</p> <p>4.7- Garantizar la inclusión del enfoque de género y el derecho a la igualdad y la no discriminación en el diseño, instrumentación, seguimiento y evaluación de planes, políticas y programas.</p> <p>4.8 Fomentar el compromiso institucional con proyección hacia el cliente</p>

5. MAPA ESTRATEGICO

En la figura se presenta el mapa estratégico que se interrelaciona a través de las perspectivas, el cual contiene los factores de éxitos para dar cumplimiento a las estrategias.

MAPA ESTRATEGICO DE FOSOFAMILIA



FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: contactenos@fosofamilia.gob.sv

VI. PLAN OPERATIVO GERENCIA DE CREDITO

INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	PUESTOS RESPONSABLES
<u>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</u>			
Elaborar un plan estratégico de recuperación que ayude a reducir los porcentajes de reserva.	Elaborar plan de recuperación	Elaborar y presentar para aprobación plan de recuperación	Gerencia de Créditos
	Implementar plan de recuperación.	Reducción de índices de mora	Coordinadores de créditos y de Recuperación
Evaluar constantemente zonas geograficas de atención.	Realizar análisis de colocación de créditos por zonas	Informe de colocación por zona geografica	Coordinadores de créditos/Gerencia de créditos/Dirección ejecutiva
	Diagnóstico y Diseño de productos de servicios para mujeres.	Productos crediticios para la mujer	Gerencia de créditos/Servicios externos
Diseñar e implementar un plan de mercadeo que tenga acciones de promoción, publicidad, comunicación, relaciones públicas e incremento de la fuerza de venta, dirigido al mercado meta asignando presupuesto y responsable.	Diseñar e implemetar un plan de mercadeo	Crecimiento de cartera y clientes	Gerencia de créditos/unidad de mercadeo
	Promoción, publicidad, comunicación, etc	Crecimiento de cartera y clientes	Unidad de mercadeo
Implementar la Unidad de Mercadeo y Desarrollo Empresarial	Creación de la unidad	Desarrollo del plan de mercadeo	Unidad de mercadeo
Realizar estudio, evaluación y rediseño de los procesos de créditos y cualquier otro relacionado a negocios, para mejorar los tiempos de respuesta.	Revisión del proceso del crédito	Proceso de crédito actualizado	Gerencia de créditos/Gerenciaadm inistrativa
<u>OBJETIVOS OPERATIVOS MISIONALES DE LA UNIDAD O PROGRAMATICOS</u>			
Realizar seguimiento del plan estrategico	Revisión de documento	Implementación del plan estrategico	
Realizar seguimiento de metas	Desarrollo y establecimiento de metas	Metas establecidas	
Participar en Comité de Crédito diario	Revisión de solicitudes de créditos	Créditos aprobados	
Participar en los Comités de mora	Revisión de créditos con problemas de mora >30 días		
Realizar promoción en zonas de alta concentración de clientes	Promociones directas a mercados potenciales	Logro de metas	
Publicitar al FOSOFAMILIA	Elaboración del plan de mercadeo		
Dar seguimiento a plan de mercadeo	Elaboración del plan de mercadeo		
Dar seguimiento al plan de recuperación	Plan de recuperación elaborado		
Fortalecer los puntos de servicio	Suministro de muebles y equipo de oficina y otras herramientas necesarias para el buen funcionamiento		
implementar un nuevo modelo de pago de comisión	Elaboración de proyecto	Modelo de pago de incentivo aprobado	
Dar seguimiento a plan de capacitación para el personal de negocios	Elaboración de proyecto	Plan de capacitación aprobado	

FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: contactenos@fosofamilia.gob.sv

ACCIONES	INDICADOR	META-2016	META-2017	META-2018
Implementación y seguimiento al plan de recuperación	% de recuperación anual	50% anual	19% anual	13% anual
seguimiento sistemático e Implementación de comités de mora	Calidad de cartera de 30 días	12%	9%	7%
seguimiento sistemático e Implementación de comités de mora	Calidad de cartera de 90 días	7%	8%	7%
Generar información y Análisis de colocación de créditos por zonas, por mes.	Presentación de informe mensual de cartera	Reporte de gestión	Reporte de gestión	Reporte de gestión
Diseño de productos de principalmente para mujeres y microempresas de subsistencia.	Productos crediticios implementados	10% nuevos usuarios	15% nuevos usuarios	20% nuevos usuarios
Registro, sistematización y control de colocación de créditos mensual por coordinación y por cada analista.	Colocación de crédito anual	3,326,000.00	3,700,000.00	4,000,000.00
Promoción y publicidad, Apertura de agencia, incremento del número de analista a 20	Saldo de cartera anual	2,046,005,106	2,050,106.05	2,111,106.05
	% de Crecimiento de cartera	5%*	2%*	2%*
Revisión y análisis de solicitudes de crédito	Incremento de cartera de clientes y colocación	Número de créditos aprobados	Número de créditos aprobados	Número de créditos aprobados
Revisión, análisis y búsqueda de soluciones a créditos en mora.	3% de disminución de mora anual	3% de disminución anual	5% de disminución anual	4% de disminución anual

FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador
 Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: contactenos@fosofamilia.gob.sv

ACCIONES	INDICADOR	META-2016	META-2017	META-2018
Planificación e implementación de acciones de promoción mensual	incremento de cartera y colocación	50% de incremento mensual	19% de incremento mensual	13% de incremento mensual

FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: contactenos@fosofamilia.gob.sv