



Plan Estratégico 2020-2024



Elaborado por:
Unidad de Planificación



Contenido

I. Antecedentes	3
II. Objetivo General.....	4
III. Misión.....	4
IV. Visión.....	4
V. Contexto del Plan Estratégico	4
VI. El Mercado	5
Priorización del Segmento de Mercado.....	5
VII. Mapa Estratégico	5
La Estrategia.....	5
VIII. Objetivos Estratégicos	7
a. Objetivo Financiero	7
1. Indicador de Desempeño Financiero	7
b. Objetivo de Procesos y Productos	8
1. Indicador de Desempeño Procesos y Productos.....	8
c. Objetivo de Mercado.....	8
1. Indicador de Desempeño Mercado.....	8
d. Objetivo de Clientes	9
1. Indicador de Clientes.....	9
e. Objetivo de Talento Humano.....	9
1. Indicador de Talento Humano.....	9
IX. Proyecciones del Quinquenio.....	10

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).

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.

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

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

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.

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.



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.

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 2020-2025, con la finalidad de facilitar el proceso de lectura y comprensión de este.



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. 3. Gestionar el convenio para capacitaciones en educación financiera con BANDESAL. 4. Fomentar una alianza con BANDESAL para facilitar la gestión de fondos en forma conjunta, con programas que apoyen a la IMF. 	
	Procesos	Perspectiva de Procesos-Iniciativa	
		<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	Perspectiva de Mercado-Iniciativa
			Implementar productos y servicios crediticios innovadores, de acuerdo con las necesidades de nuestro nicho de mercado.

		Perspectiva Clientes-Iniciativa
	Clientes	<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.
		Perspectiva Talento Humano-Iniciativa
	Talento Humano	Contar con un equipo de negocios altamente capacitado en el análisis de créditos a la microempresa.

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
	1.05%	2.33%	3.64%	5%	7%



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

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	15%	20%	25%	30%	30%

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

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



IX. Proyecciones del Quinquenio

Estados de Resultados	Proyectados					
	Años	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Totales		404,118	484,457	596,463	740,807	920,082
Costos Financieros		24,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Margen financiero bruto		380,118	448,457	560,463	704,807	884,082
Provisiones Préstamos Incobrables		80,824	60,557	74,558	92,601	115,010
Margen financiero neto		299,294	387,900	485,905	612,206	769,072
Costos operativos		248,780	266,785	262,232	241,803	194,021
Utilidad Neta de Operaciones		50,515	121,114	223,674	370,404	575,052
Monto de Impuestos Pagados		0	0	0	0	0
Resultado Neto despues de Impuestos		50,515	121,114	223,674	370,404	575,052
Otros Ingresos (donaciones, etc.)		44,916	94,848	125,000	135,000	145,000
Excedente de Ingresos menos Gastos		95,431	215,962	348,674	505,404	720,052

Información de Cartera y Financiera Aproximada

Supuestos para Proyecciones	Proyectados					
	Años	2020	2021	2022	2023	2024
FOSOFAMILIA		45%	45%	45%	45%	45%
Tasa de Rendimiento de Cartera		40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
Tasa de Costos Operativos		35.00%	30.0%	25.0%	20.0%	15.0%
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		150	200	250	300	350
Agentes de Crédito/Personal Total		25%	30%	35%	35%	35%
Productividad del Personal		37.50	60.00	87.50	105.00	122.50

Clientes	Proyectados					
	Años	2020	2021	2022	2023	2024
FOSOFAMILIA		1,036	1,150	1,311	1,508	1,734
		0	0	0	0	0
Total de Clientes		942	1,150	1,311	1,508	1,734
		10%	22%	14%	15%	15%

Cartera	Proyectados					
	Años	2020	2021	2022	2023	2024
FOSOFAMILIA		1,010,295	1,211,142	1,491,158	1,852,018	2,300,206
		0	0	0	0	0
Total de Cartera		1,010,295	1,211,142	1,491,158	1,852,018	2,300,206
		13%	20%	23%	24%	24%