




SIGAMOS creando futuro



*Fondo Solidario para la Familia Microempresaria*  
**DIRECCIÓN EJECUTIVA**  
*Memorando DE 243-/2018*

PARA: Licda. María Magdalena Nochez, Auditora Interna  
Lic. Luis Alberto Garmendia, Coordinador de Desarrollo Empresarial  
Lic. Francisco Espinoza, Coordinador Comunicaciones  
Sr. José Enrique Cardona, Técnico de Unidad Ambiental  
Srita. Janneth Ariel Herrera, Coordinadora Unidad de Genero  
Lic. Juan Gabriel Meléndez, Oficial de Cumplimiento  
Lic. Ludwin José Miguel Amaya, Jefe UFI  
Licda. Rita del Carmen de De León, Tesorera Institucional  
Licda. Ana Adilian Castro de Ferrer, Contadora Institucional  
Licda. Maritza Elizabeth Calderón, Oficial de GDA  
Lic. Leonidas Flores Larín, Coordinador de TI  
Sra. Delmy Elizabeth Martínez, Coordinadora de la UACI  
Licda. Ana Patricia Sánchez, Coordinadora de RRHH  
Sr. Ronald Ulises Roque, Coordinador de Servicios Generales y Transp.  
Lic. Juan Antonio López, Jefe de la Unidad de Riesgos  
Licda. Violeta Guadalupe Donado, Coordinadora UL-ER  
Licda. María del Carmen Reyes, Gerente de Créditos  
Sra. Jeannette Urquilla, Unidad de Operaciones  
Licda. Eva María González, Coordinadora Unidad Legal-Judicial  
Lic. José Julian Mancía, Coordinador Unidad de Recuperación Admon.

DE: Ana Patricia Rosales   
Directora Ejecutiva.

FECHA: 17 de agosto de 2018

ASUNTO: Remisión de Plan Estratégico Institucional 2018-2021

C.C: Licda. Rosibel Paredes Caballero, Presidenta  
Licda. Jacqueline Chávez, Coordinadora de la Unidad de Planificación



Por este medio se remite con Visto Bueno vía digital Plan Estratégico Institucional del FOSOFAMILIA 2018-2021 para conocimiento, ejecución, seguimiento y divulgación del personal a su cargo.

Saludos Cordiales

*Fondo Solidario para la Familia Microempresaria - FOSOFAMILIA*  
*Centro de Gobierno, Edificio I, segunda planta, final 17ª. Avenida Norte, San Salvador.*  
**INFORMACIÓN PÚBLICA**

*APrDE/PmFñ\**



FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA  
MICROEMPRESARIA

NORMATIVA INTERNA

PLAN ESTRATÉGICO  
2018-2021

Aprobado por:

Consejo Directivo del FOSOFAMILIA

Acuerdo No:

CD-06/06.2018

Fecha de Aprobación:

15 de febrero de 2018





---

# PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021

---

JULIO DE 2018  
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN



# Índice

Presentación .....	2
Introducción .....	4
1. Objetivo.....	5
2. Proceso para Formulación el Plan Estratégico .....	5
a) Esquema del Proceso de la formulación del Plan Estratégico.....	6
3. Diagnóstico de la Situación Actual.....	7
a) DEL FONDO:.....	7
b) FILOSOFIA INSTITUCIONAL .....	8
c) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	10
d) CAPITAL HUMANO.....	12
e) DEL MERCADO DE ATENCIÓN .....	12
f) DE LOS SERVICIOS .....	13
g) GESTIÓN CREDITICIA .....	17
h) GESTIÓN FINANCIERA.....	20
4. Síntesis del Diagnóstico.....	23
5. Análisis FODA .....	24
6. Oportunidades de Mejora .....	30
7. Establecimiento de Estrategias.....	31
8. Objetivos e Iniciativas Estratégicas .....	32
9. Indicadores y Metas .....	34
10. Planes de Acción .....	34
11. Mapa Estratégico .....	35
12. Cuadro de Mando Integral.....	36
13. Seguimiento y Control del Plan Estratégico Institucional .....	40



## Presentación

Las instituciones financieras legalmente constituidas en el país (de cualquier denominación jurídica), ofrecen al sector de la micro y pequeña empresa, una diversa y extensa gama de servicios y productos financieros, entre estos: el tradicional crédito productivo para las diferentes actividades económicas (Industria, Comercio, Servicios, Agroindustria), créditos para capital de trabajo, créditos para consumo, créditos comerciales, entre otros; las principales diferencias en la oferta son: ofrecimiento de productos y servicios innovadores aplicados a las necesidades de los clientes, flexibilidad, agilidad y rapidez en las gestiones crediticias, montos otorgados, tasas de interés-asesorías y servicio al cliente.

En el marco de políticas públicas y marcos regulatorios, El Salvador ha tenido nuevas y/o mejores reformas a las regulaciones existentes, entre ellas (1) "Ley Contra la Usura", que ha impuesto límites a las tasas de interés (tanto a instituciones microfinancieras reguladas como no reguladas, así como a cualquier proveedor de crédito); (2) "Ley de Protección al Consumidor", que eliminó toda comisión inherente al crédito, provocando reformas y adecuaciones significativas en los sistemas de información de las instituciones financieras para adecuar sus sistemas a las nuevas exigencias legales; (3) la nueva Ley de Garantías Mobiliarias, que entró en vigencia en abril de 2014, y que regula el otorgamiento de créditos con garantías mobiliarias para aquellos empresarios de la micro y pequeña empresa que confieren en garantía sus bienes muebles, lo que significa que deberán de incurrir en mayores gastos a la hora de concretizar este tipo de operaciones, entre otros aspectos; (4) la nueva Ley de Protección, Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (aprobada por la Asamblea Legislativa, el 24 de abril de 2014), que tiene como objetivo promover la creación, desarrollo y fortalecimiento de este sector, contribuyendo a fortalecer su competitividad.

El Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, FOSOFAMILIA, cuenta con un programa de microcréditos con metodología individual y grupal, orientado al otorgamiento de créditos preferentemente con apoyo a las mujeres microempresarias en los diferentes sectores productivos del país. La cartera de créditos no ha mantenido un crecimiento sostenido y ha sido impactada fuertemente por la mora crediticia, debido a diferentes factores que afectan directamente a los clientes.

El Plan Estratégico institucional de FOSOFAMILIA 2018-2020, es la base sobre la cual se construyen los cimientos de la Planificación de la institución. Es una guía y referencia para transformar nuestra misión y visión, en hechos tangibles, reales y medibles. Igualmente, permite definir el esquema de trabajo cotidiano de cada Unidad, para así obtener los resultados y objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Alcanzar el equilibrio financiero y lograr la autosostenibilidad en el tiempo; establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un excelente servicio y productos competitivos acorde a sus necesidades; alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional; potenciar los recursos propios de la organización, son los Ejes Estratégicos que servirán



de base a las líneas de acción y que nos permitirán aprovechar las Oportunidades, neutralizar las Amenazas, potenciar las Fortalezas y superar las Debilidades.

El presente documento determina la dirección de FOSOFAMILIA y por consiguiente la de cada empleado y empleada, por esto es importante definir con exactitud su visión para poder cumplir con los objetivos y valores institucionales.

Se debe definir cómo llegar a las metas trazadas a través de la formulación de las estrategias, se comienza definiendo las metas intermedias y a medida que se va avanzando, se amplía hasta llegar a la visión final de los objetivos siempre y cuando se lleve un control y seguimiento de los indicadores y metas que servirán de guía para alcanzar la visión que como FOSOFAMILIA nos hemos establecido.



## Introducción

El Plan Estratégico Institucional del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, (FOSOFAMILIA), tiene como propósito fundamental el establecimiento de prioridades, objetivos y metas que permitan la toma de decisiones en torno al que hacer y al camino que debemos recorrer para lograr ser una institución líder en la atención a la mujer en el mercado financiero del país, ofreciendo servicios integrales de calidad, logrando la autosostenibilidad operativa y financiera, contribuyendo al desarrollo económico y social de El Salvador.

El Plan está compuesto por cuatro ejes fundamentales, donde se derivan las estrategias derivadas y los resultados esperados; estableciéndose eficazmente responsabilidades entre cada una de las Unidades que componen la institución. Una hoja de ruta nos guía hacia nuestra visión institucional, estableciendo el porcentaje alcanzado, cada año, en las metas establecidas.

La concretización del Plan Estratégico Institucional se desglosa en los planes operativos anuales, formulados por cada una de las áreas de FOSOFAMILIA, los cuales tienen su expresión monetaria en el presupuesto anual aprobado.

Como instrumento de gestión, el presente Plan está directamente vinculado con el Plan Operativo Anual; ambos instrumentos son resultado de reuniones de trabajo, en las que han participado las diferentes jefaturas de FOSOFAMILIA, así como la Presidenta de la institución, Directora Ejecutiva y Miembros del Consejo Directivo.

El seguimiento al Plan Estratégico y Operativo, permitirá que, tanto los proyectos y convenios institucionales como el que hacer de FOSOFAMILIA contribuyan al alcance de los objetivos estratégicos definidos por cada Unidad, los cuales se definieron y establecieron en reuniones realizadas con las Unidades técnicas y operativas de la institución, para coordinar las acciones que sirvieron de base para asegurar la calidad y efectividad del presente Plan Estratégico.



*[Handwritten signature]*

## I. Objetivo

Trazar la ruta que seguirá FOSOFAMILIA, para alcanzar su visión, a través de los objetivos e iniciativas estratégicas derivadas de cuatro perspectivas, que son Finanzas, Clientes, Procesos internos y Desarrollo, las cuales se representan en el cuadro de mando integral para su seguimiento y cumplimiento.

## 2. Proceso para Formulación el Plan Estratégico

La Planificación Estratégica es el proceso que se sigue para dirigir y controlar el futuro de la institución.

El Plan Estratégico define la misión y dirección futura de FOSOFAMILIA, objetivos e iniciativas a corto y largo plazo, que contribuirán a alcanzar la visión institucional.

La metodología para la elaboración del Plan Estratégico del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, es la siguiente:

- a- Revisión de Visión y Misión. Con el personal que tiene a cargo las diferentes Jefaturas, Gerencias y Dirección Ejecutiva, se revisó cada componente la visión y misión actual de FOSOFAMILIA. La visión establece y define hacia donde se dirige la institución, y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Expone cierto estado futuro deseado y expresa lo que FOSOFAMILIA trata de alcanzar.

La misión de FOSOFAMILIA describe el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer para alcanzar la visión, describiendo el que hacer de la institución.

- b- Análisis de la situación actual. En esta fase fue necesario el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa de los últimos cinco años, para realizar el diagnóstico de la situación actual.

- c- Elaboración del FODA. Para identificar y definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, clasificadas en las cuatro perspectivas, que son financiera, clientes, procesos internos y desarrollo, se realizaron reuniones y talleres de trabajo junto con el personal de Dirección Ejecutiva, Gerencias y diferentes Jefaturas de las áreas claves de la institución.

El análisis del ambiente competitivo externo para definir las oportunidades y amenazas, se basó en identificar aquellos factores del ambiente externo que puedan afectar el presente y futuro de la institución.

El análisis de ambiente operativo interno para definir fortalezas y debilidades, se basó en determinar la cantidad y calidad de los recursos con que cuenta FOSOFAMILIA.





- d- Formulación de estrategias. Identificamos los aspectos de mayor importancia a superar mediante el FODA y los factores de éxito de la Misión y Visión, partiendo de ello, se han formulado las estrategias cuyo desarrollo e implementación impulsará a la institución a alcanzar su visión de futuro.
- e- Establecimiento de indicadores y metas. Se han elaborado iniciativas para dar cumplimiento a las estrategias, estableciéndose indicadores y metas para su seguimiento y evaluación.
- f- Elaboración del Cuadro de Mando Integral. Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante las iniciativas establecidas, se definieron indicadores que evidenciarán el cumplimiento de las metas en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y desarrollo, lo cual se ha definido en el Cuadro de Mando Integral.

a) **Esquema del Proceso de la formulación del Plan Estratégico.**



### 3. Diagnóstico de la Situación Actual

Para definir la situación actual de la institución, ha sido necesario realizar un análisis de la información histórica financiera, crediticia y administrativa de los últimos tres años.

A continuación, se describe el resultado del diagnóstico:

#### a) DEL FONDO:

El Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA), 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, como una Institución autónoma de Derecho Público sin fines de lucro y con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo domicilio principal es la ciudad de San Salvador; posteriormente por medio del Decreto Ejecutivo No. 60 de fecha 21 de diciembre de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 32 Tomo No. 346 del 15 de febrero de 2000, se emitió el Reglamento de su ley de creación.

El Patrimonio inicial de FOSOFAMILIA provino de las transferencias de bienes derechos y obligaciones que administraba el Programa de Bancos del Progreso como aporte estatal, dicho proyecto estaba a cargo de la Secretaria Nacional de la Familia, también se recibió una donación de la Señora Nidia Patricia de Cedillos, Ex Primera Dama de la República de México.

Desde entonces, la institución contribuye al desarrollo económico del país, a través del financiamiento de actividades económicas como producción y distribución de bienes y servicios, mediante la creación y desarrollo de microempresas, para lograr un mayor dinamismo que impulse y facilite la competitividad y desarrollo de los diferentes sectores, apoyando la generación de empleos y nuevas fuentes de ingresos, fortaleciendo así el núcleo familiar lo que contribuye a una mejor calidad de vida.

Para lograr su principal objetivo, el FOSOFAMILIA retomó los esquemas tradicionales y selectivos de las microfinanzas, adoptando la metodología de crédito individuales y grupales.

El Crédito Individual, dirigido a personas con negocios ya establecidos o para iniciarlos; siendo ellos mismos los beneficiarios del crédito, respondiendo individualmente por la obligación adquirida.

El Crédito Grupal, dirigido a microempresarios que se reúnen en grupos pequeños, de tres personas como mínimo y seis personas máximo; con la finalidad de obtener un crédito y garantizarse mutuamente. El monto global del crédito corresponde a la suma de los montos solicitados individualmente por los integrantes del grupo, de modo que todos se vuelven coparticipes y garantes del crédito.

De la metodología de crédito antes mencionada se derivan los diferentes productos crediticios que los clientes pueden adquirir según sean las necesidades. FOSOFAMILIA, extiende el financiamiento



aquellos segmentos de la población que no son sujeto de crédito para la banca formal; así mismo es una opción para aquellos que acuden a prestamistas o usureros.

Habiendo señalado la naturaleza jurídica de la entidad como institución autónoma de derecho público y patrimonio propio, que administra fondos del estado, se aclara que, de acuerdo a la tipificación realizada por la Superintendencia del Sistema Financiero, el FOSOFAMILIA está clasificado dentro de las Entidades Fiscalizadas como Institución Pública de Crédito.

- Información tributaria:

Nombre: Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, FOSOFAMILIA.

NIT: 0614-260599-104-2

NRC: 126251-6

Giro según NRC: Otras entidades financieras.

- Domicilio:

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Creación, el domicilio principal es la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer actividades, agencias y sucursales en cualquier lugar del territorio nacional.

FOSOFAMILIA cuenta con una oficina central en San Salvador, dos centros de servicio, uno en Santa Ana y uno en San Miguel, así como una ventanilla de atención en cada sede de Ciudad Mujer (San Martín, Colón, Santa Ana, San Miguel, Usulután y Morazán).

- Objeto:

Ley de Creación del FOSOFAMILIA, en su artículo 3 establece que la entidad tendrá por objeto otorgar créditos, preferentemente y atenderá las necesidades crediticias de la mujer, en los sectores comerciales, industriales, Agropecuarios, artesanales, agroindustriales, de servicios, culturales, y de toda actividad productiva a nivel nacional.

## b) FILOSOFIA INSTITUCIONAL

### 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.

### VISIÓN

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

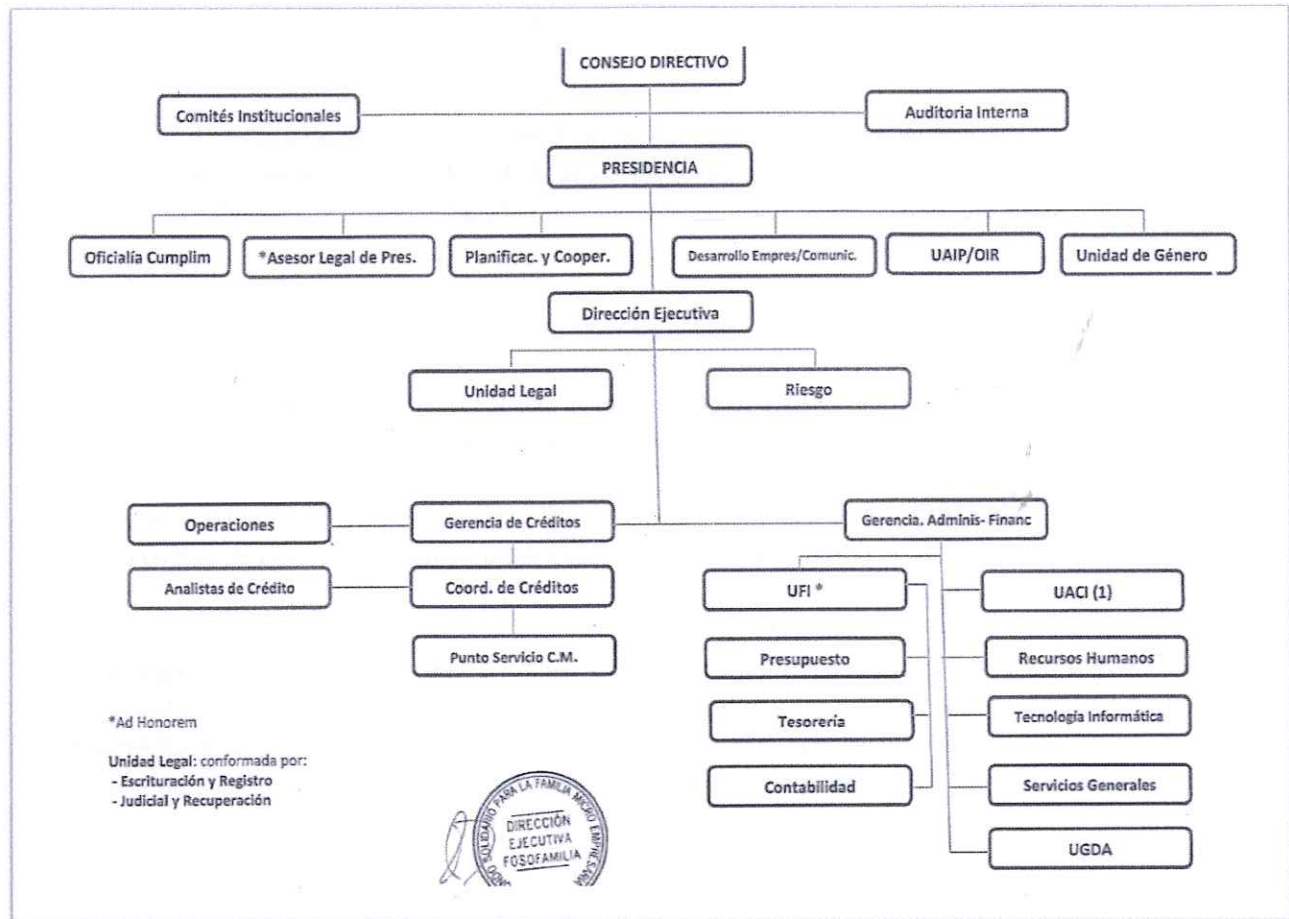


VALORES

Calidad en el servicio al cliente.	Nos esforzamos para dar un trato digno a nuestros clientes y compañeros de trabajo, con el único objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, dentro del que hacer laboral.
Competencia.	Buscamos constantemente la mejora continua de nuestros procesos y herramientas de apoyo, para brindar a nuestros clientes servicios financieros competitivos, para su desarrollo familiar y social.
Proactividad.	Fomentamos la cultura de prever y anticiparnos a los eventos importantes de FOSOFAMILIA, para lograr nuestros objetivos futuros.
Honestidad.	El Consejo Directivo, como el personal de la institución nos comprometemos a actuar rectamente, respetando las normas establecidas.
Respeto.	Nos comprometemos en hacer que se cumplan y prevenir que se violen los derechos humanos.
Solidaridad.	Actuamos con disposición de compartir y apoyar principalmente a los más necesitados.
Transparencia	Las decisiones y acciones de la institución las fundamentamos en la verdad y honestidad
Responsabilidad.	Contamos con la disposición de realizar el trabajo con profesionalismo, lealtad y entrega.
Apertura	Ser comprensible, tolerantes y abiertos a nuevas ideas, que beneficien a nuestros clientes.
Igualdad y no Discriminación.	Adoptar medidas que nos obligan a la no discriminación, garantizando la inclusión de grupos o sectores de la población tradicionalmente discriminados y excluidos.



### c) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



El Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, FOSOFAMILIA, organizacionalmente se encuentra estructurado por los siguientes niveles:

#### Nivel de Decisión.

Conformado por el Consejo Directivo, Presidencia y Dirección Ejecutiva.

La Ley de Creación del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, en relación al nivel de decisión establece:

Art. 14. La Dirección y administración del FOSOFAMILIA, estará a cargo de un Consejo Directivo, el cual ejercerá las atribuciones que la presente Ley le otorga.

Art. 22- Corresponde a la Presidencia del Consejo Directivo:

- a) La representación Legal de FOSOFAMILIA;
- b) Presidir las sesiones del Consejo Directivo y orientar sus deliberaciones;
- c) Vigilar las actividades de la Institución y la ejecución de las instrucciones emanadas del Consejo Directivo;



- d) Atender las relaciones con los representantes de las Instituciones de Gobierno y procurar la coordinación de las actividades de la Institución con otras entidades afines;
- e) Ejercer las demás funciones que le corresponden de conformidad con esta Ley y sus reglamentos.

Art. 23- El FOSOFAMILIA, contará con una Dirección Ejecutiva, y estarán a su cargo las funciones administrativas y financieras, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la Institución fijados en la presente Ley y sus reglamentos, y demás disposiciones dictadas por el Consejo Directivo para igual fin.

#### Nivel de Apoyo y Asesoría.

Conformado por Auditoría Interna y Externa, así como por los diferentes comités institucionales. La Ley de Creación y su Reglamento, en relación al presente nivel establece:

Art. 32- El FOSOFAMILIA, contará con una unidad de auditoría interna para fiscalizar las operaciones de la institución y para velar por el cumplimiento de las resoluciones del Consejo Directivo que en tal calidad le correspondan.

Art. 35- El FOSOFAMILIA, también contará con una auditoría externa, que estará a cargo de una persona natural o jurídica de reconocida honorabilidad y notoria competencia y será nombrado por el Consejo Directivo, con amplias facultades de fiscalizar las operaciones del FOSOFAMILIA, conforme a las Leyes y reglamentos de auditorías vigentes, y estarán obligados a dar un informe semestral de la gestión que le fuere encomendada, dando las recomendaciones o sugerencias a que hubiere lugar.

Art. 36- El FOSOFAMILIA, además de la auditoría interna y externa estará sujeta a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República, y de la Superintendencia del Sistema Financiero, quienes lo harán tomando en cuenta la naturaleza y fines de la Institución, conforme a sus Leyes Orgánicas y sus reglamentos.

Art. 21- Son atribuciones del Consejo Directivo:

- f) Designar entre sus miembros, los directores que integrarán comités especiales que estimen conveniente establecer.

Reglamento de la Ley de Creación:

Art. 41.- El Consejo tendrá las facultades siguientes:

- c) Autorizar la constitución de comités de crédito, de Inversiones y los demás que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Institución, así como los instructivos para su funcionamiento.

#### Nivel de Gerencial.

Conformado por las Gerencias de Créditos y la Administrativa Financiera.



### Nivel de Operativo.

Conformado por los diferentes Jefaturas y Coordinaciones, quienes liderados por los niveles descritos anteriormente ejecutan toda la operatividad de la institución.

#### d) CAPITAL HUMANO

El capital humano con que cuenta FOSOFAMILIA es de 79 empleados, de los cuales el 67% son mujeres y el 33% hombres, distribuidos por puestos de trabajo de acuerdo al siguiente detalle:

Dirección, Gerencias, Unidades, Jefaturas/Coordinaciones	No. Empleados	Dirección, Gerencias, Unidades, Jefaturas/Coordinaciones	No. Empleados
Dirección Ejecutiva	1	Contabilidad	2
Auditoría Interna	2	Recursos Humanos	1
Oficialía de Cumplimiento	1	Tecnología de Información	2
Unidad de Riesgos	2	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	1
Oficial de Información	1	Servicios Generales	5
Desarrollo Empresarial	4	Unidad de Gestión Documental y Archivos	3
Unidad de Género	1	Gerencia de Créditos	32
Planificación	1	Operaciones	1
UFI-Presupuesto	1	Unidad Legal Escrituración-Registro	3
Unidad Financiera Institucional	1	Unidad Legal Judicial-Recuperación	10
Tesorería	4	<b>TOTAL</b>	<b>79</b>

#### e) DEL MERCADO DE ATENCIÓN

De acuerdo al Reglamento de la Ley de Creación en su artículo 2, el fondo tiene como objeto otorgar en condiciones de mercado, créditos a la microempresa, preferentemente a las necesidades crediticias de la mujer salvadoreña que se desenvuelve en el estrato de empresa, en los sectores de comercio, industria, agro pecuario, artesanal, agroindustriales, de servicios, cultura y toda actividad productiva a nivel nacional.

El artículo 3, establece la finalidad, siendo las siguientes:

- El desarrollo de microempresas pertenecientes a grupos familiares de bajos ingresos que se dedican a actividades productivas en los términos definidos en el Art.2 de la Ley de Creación;
- El crecimiento de microempresas que, por sus características socioeconómicas, su tamaño y tipo de negocios no tiene acceso a ofertas crediticias dirigidas a la atención del sector.



El artículo 4, establece los beneficiarios, siendo las siguientes:

Serán beneficiarios del FOSOFAMILIA, todas las personas naturales de nacionalidad salvadoreña, domiciliadas en el país, principalmente mujeres, propietarias de microempresas o que pretendan constituir las.

## f) DE LOS SERVICIOS

Como institución financiera el Fondo Solidario para la Familia Microempresaria ofrece a sus clientes servicios Financieros y No Financieros de calidad, contribuyendo a la equidad, generación de empleo y mejorando las condiciones de vida de nuestros clientes.

### Servicios Financieros

Otorgamiento de créditos a clientes que se desarrollan en los diferentes los sectores económicos, con montos desde Cincuenta Dólares de los Estados Unidos de América (US\$50.00), hasta un máximo de 50 salarios mínimos vigentes.

Los destinos de créditos son los siguientes:

- a) Capital de Trabajo: Dinero que se invierte en la operatividad normal del negocio;
- b) Activo Fijo: Dinero que se invierten en la adquisición, mejora o reparación de aquellos bienes muebles que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa, como maquinaria, equipo o vehículos. No se incluirán bienes inmuebles.
- c) Mejoramiento y ampliación del local: Dinero que se invierte en mejora y/o ampliación del inmueble en el que se lleva a cabo la actividad productiva generadora de ingresos; este local puede ser simultáneamente el lugar de habitación del microempresario o de la microempresaria;
- d) Financiamiento para iniciar una nueva microempresa: Dinero para invertir en nuevos productos o negocios dentro de los sectores económicos que se financian.
- e) Traslado de deuda: Cuando el destino de la misma haya sido para financiar actividades productivas.

Los plazos de los créditos otorgados se consideran según la capacidad de pago del solicitante, el destino del crédito y fuentes de financiamiento que utiliza el FOSOFAMILIA.

Las formas de pago, serán por medio de cuotas fijas, vencidas y sucesivas, que están compuestas por:

- a) Solo intereses, en los casos y durante el tiempo en que se haya aprobado un periodo de gracia.
- b) Capital e intereses
- c) Capital, intereses y comisión por administración.
- d) Cualquier otro caso definido por la creación de una línea de crédito.

La frecuencia de pago aplicable a los créditos otorgados, podrá ser: diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral y anual. Dependerá de la línea de crédito y lo determinado por el Comité de Crédito.





La metodología sobre las cuales se otorgan los créditos es:

- a) Individual, dirigida a personas con negocios ya establecidos o para iniciarlos; siendo ellos mismos los beneficiarios del crédito y respondiendo individualmente por la obligación adquirida.
- b) Grupal, dirigida a microempresarios que se reúnen en grupos pequeños, de tres personas como mínimo y seis personas máximo. Con la finalidad de obtener un crédito y garantizarse mutuamente. El monto global del crédito corresponde a la suma de los montos solicitados individualmente por los integrantes del grupo, de modo que todos se vuelven coparticipes del crédito.

Los tipos de créditos que se ofrecen son:

- a) Crédito Decreciente, es el que se otorga con el objetivo de cubrir las necesidades normales de un negocio en marcha o de un emprendimiento, cuyo saldo va disminuyendo a medida que se amortiza el capital en cada cuota hasta cancelar, para luego adquirir un nuevo crédito según evaluación.
- b) Crédito Rotativo, el objetivo de este crédito es agilizar el otorgamiento de créditos para capital de trabajo a los prestatarios, autorizándosele un cupo de financiamiento por cliente. Esto se consigue proporcionando disponibilidad de efectivo, siempre y cuando cuenten con un adecuado historial en la institución financiera.
- c) Crédito Estacional, tipo de crédito orientado al financiamiento de capital de trabajo para temporadas de alta actividad comercial o para la oportunidad comercial que se presente. Este tipo de crédito deberá ser para clientes con buen récord crediticio que hayan cancelado por los menos un crédito, y se otorgarán de forma paralela al crédito activo, hasta un 40% de su crédito actual para un plazo no mayor de tres meses con pago mensual.
- d) Crédito Recurrente, son créditos otorgados a clientes, que hayan cancelado como mínimo el 20% del capital del préstamo otorgado, y que además su calificación crediticia interna sea A o B.
- e) Créditos Especiales, serán creados para sujetos de crédito concretos con el objetivo de atender a un sector particularmente vulnerable, financiar alguna actividad económica determinada o por convenios establecidos con otras instituciones.
- f) Créditos para Emprendedores, dirigidos a personas que tengan la iniciativa de desarrollar una actividad productiva, destinada a financiar capital de trabajo y activo fijo.

FOSOFAMILIA cuenta con diferentes líneas de crédito que se adaptan a la necesidad del cliente; asimismo y como resultado de las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, se han creados las líneas de crédito siguientes:



- a) Línea Empresas Móviles, crédito en el cual se brinda las herramientas financieras y técnicas para desarrollar el negocio: Carritos para café, Barbacoa, para pinchos, etc.
- b) Línea Jóvenes Emprendedores, como resultado de la firma del convenio entre INJUVE y FOSOFAMILIA para otorgar créditos y favorecer a la juventud que tiene iniciativa de microempresas o de negocios establecidos.
- c) Línea Banca Mujer, como resultado del convenio firmado entre FOSOFAMILIA y Ciudad Mujer, tiene como finalidad ayudar a las mujeres microempresarias, brindándoles facilidades para hacer crecer su negocio.
- d) Línea Vendedores de Lotería, como resultado del convenio firmado entre la Lotería Nacional de Beneficencia y FOSOFAMILIA, creada para fortalecer y ampliar el mercado laboral a través del otorgamiento de créditos que permitan constituir fuentes de trabajo y promover el emprendedurismo.
- e) Línea para personas con discapacidad, como resultado del convenio firmado entre el CONAIPD y FOSOFAMILIA, esta línea de crédito es parte del apoyo que realiza el Gobierno Central, en beneficio de la población con discapacidad.
- f) Línea para personas con discapacidad a consecuencia del conflicto armado, como resultado del convenio firmado entre FOPROLYD y FOSOFAMILIA, línea de crédito a personas con discapacidad a consecuencia del conflicto armado emprendedoras de microempresas o negocios, en cualquier actividad productiva.
- g) Línea para personas migrantes retornadas a El Salvador, como resultado del convenio firmado entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y FOSOFAMILIA, financiamiento para reinserción económica de personas migrantes retornadas a El Salvador.
- h) Línea para mujeres viudas de policías caídos en el cumplimiento del deber, como resultado del convenio firmado entre el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública y FOSOFAMILIA.

Las tasas de interés que ofrece FOSOFAMILIA van desde 1.5% mensual en líneas especiales hasta 4% mensual en las líneas tradicionales.

La tasa ponderada al cierre de enero de 2018, es de 2.84% mensual, 34.08% anual.

#### Servicios No Financieros

- a) Ecosistemas de Emprendimientos Financieros y Comerciales.

Son un espacio que dan cobertura a un movimiento de iniciativas económicas, familiares y asociativas con enfoque de género e inclusiva con jóvenes emprendedores, que promueve la práctica de una forma alternativa de dinamizar la economía local basada en el trabajo, la organización, la cooperación y la solidaridad.



La finalidad de los Ecosistemas de Emprendimientos Financieros y Comerciales es fortalecer las capacidades de los microempresarios a través del programa de educación financiera y el fortalecimiento de diferentes iniciativas económicas, por medio de espacios de comercialización para la venta de sus artículos y productos, en los diferentes municipios del territorio nacional, lo cual redundará en beneficio para el desarrollo económico del país y de las diferentes emprendedoras y emprendedores.

Los aliados financieros con los que el Fondo Solidario para la Familia Microempresaria trabaja para crear estos espacios de comercialización son: Banco Hipotecario, BANDESAL, PROESA y PLAN INTERNACIONAL.

Algunos de los receptores de este proyecto son: Instituto Nacional de la Juventud, Instituto Salvadoreño de Turismo, FOPROLYD, CONAIPD, Programa "Yo Cambio", Alcaldías Municipales, entre otros.

b) Capacitaciones sobre Educación Financiera.

El Programa de Educación Financiera, busca fortalecer los conocimientos administrativos y gerenciales de los microempresarios; conocer la importancia de la legalización de sus negocios, para pagar los impuestos tributarios, con los cuales se brindan programas sociales, entre ellos, PAQUETES ESCOLARES, VASO DE LECHE, UN NIÑO UNA COMPUTADORA, PAQUETES AGRÍCOLAS, obras de gran apoyo a la población.

El Programa Educación Financiera está conformado por cinco módulos:

1. Economía del cuidado,
2. Interdependencia económica de las mujeres,
3. Autonomía económica de las mujeres,
4. Mi negocio, mi autonomía, y
5. Manejo mis ganancias.

El Fondo Solidario para llevar a cabo este Programa realiza alianzas estratégicas con Banco Hipotecario y BANDESAL, los cuales cooperan con fondos para la logística, pagos de expositores, material de apoyo y refrigerios.

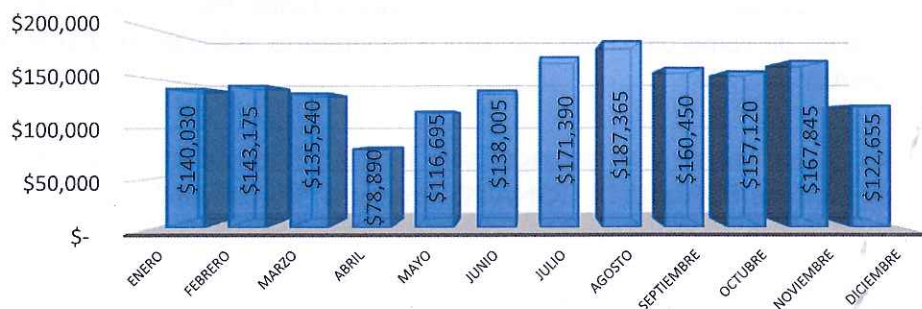
El Programa Educación Financiera es impartido a hombres y mujeres clientes y potenciales clientes; el personal de la Unidad de Desarrollo Empresarial y Comunicaciones del FOSOFAMILIA, son quienes llevan a cabo el programa.



A small, handwritten mark or signature in blue ink, located in the bottom right corner of the page.

### g) GESTIÓN CREDITICIA

La Gerencia de Créditos, el área de mayor relevancia en la institución ya que es donde se genera el negocio y el que hacer del FOSOFAMILIA; al cierre de 2017 el saldo de la cartera era por un monto de \$1836,045.14; durante el año en mención la colocación fue por \$1719,159.83, teniendo el siguiente comportamiento:



La colocación por genero al cierre del 2017, estuvo integrada por el 65% del saldo de capital otorgados a mujeres y 35% a hombres, dando así cumplimiento a lo que establece nuestra Ley de Creación; el comportamiento a continuación:

Mes	Saldo Cap	Cantidad
F	\$ 1193,285	1387
M	\$ 642,760	306
<b>Total general</b>	<b>\$ 1836,045</b>	<b>1693</b>

Calificación	Saldo Cap	Cantidad
A1	\$ 1446,749	1318
A2	\$ 51,112	42
B	\$ 69,796	52
C1	\$ 26,824	34
C2	\$ 11,083	23
D1	\$ 28,683	33
D2	\$ 9,048	18
E	\$ 192,750	173
<b>Total general</b>	<b>\$ 1836,045</b>	<b>1693</b>

La cartera vigente clasificada por su calidad al cierre de 2017, refleja que el 79% del saldo de ésta se encuentra en calificación de riesgo A1, con un monto de \$1446,749.00, seguida de la calificación A2 y B que ambas suman un monto de \$120,908.00; lo que representa el 86% del total de la cartera, el 14% que resta se encuentra distribuido en las calificaciones de C1 a E, siendo el 10% para esta última calificación.

Los sectores económicos en los que se encontraba distribuida la cartera al cierre de diciembre 2017, se reflejan en la siguiente tabla, con mayor representación del saldo de cartera en el sector comercio (53%), seguida de servicio (23%) e industria (22%).:

SECTOR	COMERCIO	SERVICIO	INDUSTRIA	AGRICOLA	OTRO	TOTAL
<b>MONTO</b>	\$ 979,039	\$ 414,586	\$ 401,611	\$ 26,687	\$ 14,123	\$ 1836,045
<b>CANTIDAD</b>	986	148	521	26	12	1693



La cobertura del servicio que brinda FOSOFAMILIA, es en todo el territorio salvadoreño, al cierre de diciembre 2017, la distribución de la cartera por zona geográfica y en orden descendente se refleja en la siguiente gráfica:



Como se puede apreciar en la gráfica, la mayor concentración en monto y número de créditos se encuentra en San Salvador, seguida de San Miguel, la Libertad y Santa Ana.

De acuerdo a lo anterior, FOSOFAMILIA tiene la oportunidad de ampliar su mercado en los departamentos donde la presencia es baja y poder de esa manera disminuir el costo que representa la atención a los pocos créditos colocados como por ejemplo en Chalatenango, Cabañas y San Vicente.

#### Afectación de la cartera:

Cartera	Saldo de Cartera	Saldo		% Mora > 30 días	% Mora > 90 días
		Contaminado ≥ 1 día	\$ Mora > 30 días		
Analistas	\$ 1657,497	\$ 423,764	\$ 160,863	9.71%	4.01%
Recuperadores	\$ 178,548	\$ 178,548	\$ 177,321	99.31%	98.04%
<b>Cartera Total</b>	<b>\$ 1836,045</b>	<b>\$ 602,312</b>	<b>\$ 338,184</b>	<b>18.42%</b>	<b>13.16%</b>

Saldo total de la cartera que se encuentra contaminado a partir de 1 día, 30 y 90 días. Al cierre de 2017 los indicadores de la afectación de cartera de analistas y recuperadores reflejaron 18.42% mora mayor a 30 días, y 13.16% mayor a 90%. La cartera que esta asignada el área de Recuperación es la que incrementa los indicadores de mora, como se detalla en el cuadro anterior.

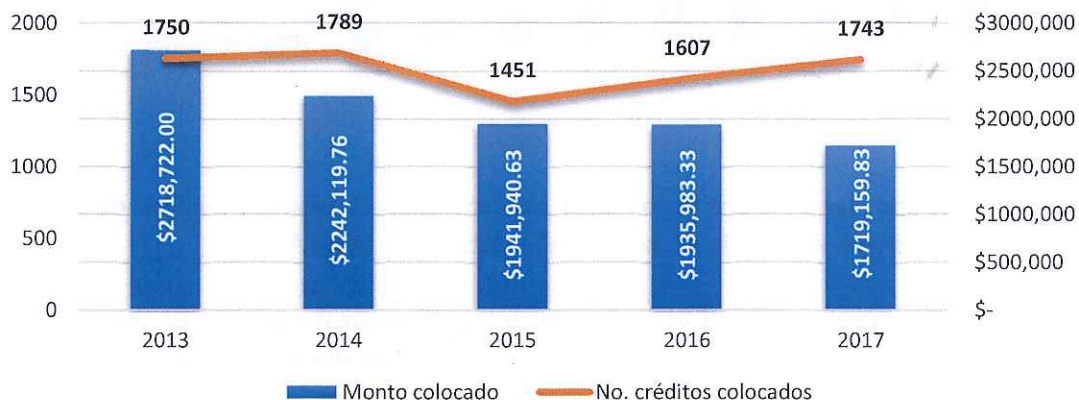
El promedio del indicador de la mora mayor a 30 días en la industria de microfinanzas en Latinoamérica es de 6.16 según MIXMARKET, el saldo de la cartera total al cierre de 2017 refleja un indicador total del 18.42%, encontrándose 12.26% arriba del estándar.



La mora mayor a 90 días de acuerdo al estándar de la Superintendencia del Sistema Financiero es de 4%, FOSOFAMILIA al cierre de diciembre de 2017 este indicador reporto el 13.16%, encontrándose 9.16% arriba del estándar requerido. Lo anterior refleja el deterioro que tiene la cartera por el alto índice de morosidad.

**Colocación histórica:**

En los últimos cinco años el comportamiento de la colocación crediticia ha sido en disminución, según lo muestra la gráfica siguiente, en los años 2015 y 2016, la colocación se mantuvo lineal, no así en el 2017 donde la disminución ha sido en 36% con respecto al año de inicio reportado (2013). En cuanto al número de créditos, el menor dato es el año 2015, no obstante, ha disminuido en relación a los dos primeros dos años reportados (2013 y 2014).



La colocación histórica se presenta en la siguiente tabla:

No	Año	# de Créditos Colocados	Monto Colocado
1	1999	No hay datos	\$ 1106,666.99
2	2000	5965	\$ 995,385.28
3	2001	15105	\$ 3910,241.52
4	2002	14168	\$ 5569,129.35
5	2003	9165	\$ 4330,530.03
6	2004	9179	\$ 4764,581.16
7	2005	7285	\$ 3640,358.00
8	2006	3186	\$ 2750,669.00
9	2007	2130	\$ 2589,352.70
10	2008	1237	\$ 1433,077.70
11	2009	1717	\$ 1732,074.00
12	2010	1216	\$ 1712,095.00
13	2011	1104	\$ 1989,465.71
14	2012	902	\$ 1650,409.00
15	2013	1750	\$ 2718,722.00
16	2014	1789	\$ 2242,119.76
17	2015	1451	\$ 1941,940.63
18	2016	1607	\$ 1935,983.33
19	2017	1743	\$ 1719,159.83
<b>TOTALES</b>		<b>80699</b>	<b>\$ 48731,960.99</b>



Competencia:

El mercado microfinanciero en El Salvador es amplio, con más de 100 instituciones que operan en el país, ofreciendo créditos a la población que no tiene acceso a la banca tradicional, FOSOFAMILIA consiente que tiene un reto ante tanta oferta microcrediticia, considera como principal competencia las siguientes instituciones, listadas en orden de importancia:

- a) Cajas de Crédito,
- b) Cooperativas de Ahorro y Crédito,
- c) ONG'S,
- d) Sociedades de Créditos, entre ellas: Apoyo Integral, Fundecredito, Prestamas, Banco Procredit, etc., así como
- e) Prestamistas.

## h) GESTIÓN FINANCIERA

Con el objetivo de analizar el comportamiento de los principales rubros de los Estados de Situación Financiera y Rendimiento Económico, se ha elaborado un comparativo de los últimos cinco años (2013 al 2017), lo que se presenta a continuación:

Estado de Situación Económica:

RECURSOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
Fondos	\$ 277,084	\$ 381,838	\$ 180,105	\$ 177,650	\$ 187,084
Inversiones Temporales	\$ 470,000	\$ 157,500	\$ 57,500	\$ 57,500	\$ 57,500
Inversiones en Préstamos	\$ 2133,515	\$ 2088,560	\$ 1794,296	\$ 1750,445	\$ 1633,468
Inversiones intangibles	\$ 38,243	\$ 64,419	\$ 47,501	\$ 28,398	\$ 20,076
Deudores financieros	\$ 29,507	\$ 26,827	\$ 17,018	\$ 19,287	\$ 18,973
Inversiones no recuperables	\$ -	\$ -	\$ 71,543	\$ 69,337	\$ 71,444
Existencias	\$ 10,791	\$ 15,076	\$ 10,419	\$ 35,828	\$ 25,427
Inversiones en bienes de uso	\$ 136,560	\$ 155,178	\$ 130,493	\$ 122,302	\$ 110,112
Inversiones en proyectos y programas	\$ -	\$ 1,439	\$ 10,085	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 3095,700</b>	<b>\$ 2890,837</b>	<b>\$ 2318,959</b>	<b>\$ 2260,747</b>	<b>\$ 2124,084</b>
OBLIGACIONES					
Depositos de terceros	\$ 62,334	\$ 60,464	\$ 64,740	\$ 124,999	\$ 142,606
Acreedores monetarios	\$ 30,439	\$ 47,493	\$ 40,036	\$ 34,866	\$ 38,592
Acreedores financieros	\$ -	\$ 23,964	\$ 5,349	\$ 22,713	\$ 24,869
Endeudamiento interno	\$ -	\$ 115,000	\$ 98,205	\$ 80,620	\$ 62,032
Patrimonio institucional	\$ 3105,334	\$ 3105,334	\$ 3105,334	\$ 3105,334	\$ 3105,334
Resultado de ejercicios anteriores	\$ (56,769)	\$ (213,516)	\$ (573,025)	\$ (1106,312)	\$ (1219,393)
Reservas técnicas	\$ 112,591	\$ 112,591	\$ 112,591	\$ 112,591	\$ 112,591
Detrimento patrimonial	\$ (1,484)	\$ (984)	\$ (984)	\$ (984)	\$ (984)
Resultado del ejercicio	\$ (156,745)	\$ (359,509)	\$ (533,287)	\$ (113,081)	\$ (141,564)
<b>TOTAL OBLIGACIONES + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3095,700</b>	<b>\$ 2890,837</b>	<b>\$ 2318,959</b>	<b>\$ 2260,747</b>	<b>\$ 2124,084</b>

La cuenta Resultado del ejercicio para el año 2014, considera el resultado del Proyecto SAE por \$5,460.39.



El Estado de Situación Financiera, refleja una disminución en los activos totales durante el tiempo reportado.

Por el lado de los recursos las principales cuentas que han disminuido son: inversiones temporales e inversiones en préstamos, la primera en \$313 mil en el año 2014 y, \$100 mil en 2015, manteniéndose en los años 2016 y 2017, esto se debe que el monto total de la cuenta corresponde a depósitos a plazo que se encuentra pignorado por el endeudamiento interno reflejado en las obligaciones.

La segunda con una disminución significativa de \$125 mil, promedio mensual.

Por el lado de las obligaciones, el resultado del ejercicio incrementó a partir de 2013, alcanzando el monto máximo en 2015, en el año 2016 la disminución fue de \$420 mil, esto debido a transferencia recibida por parte de la Presidencia de la República y Lotería Nacional de Beneficencia por un monto total de \$400,000, correspondiente a 50% de cada institución, en 2017 el incremento en esta cuenta fue de \$28 mil negativos.

#### Estado de Rendimiento Económico:

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS DE GESTIÓN</b>	<b>\$ 838,877</b>	<b>\$ 939,451</b>	<b>\$ 682,444</b>	<b>\$ 1151,787</b>	<b>\$ 1107,150</b>
Rentabilidad de Depósitos a Plazo	\$ 22,594	\$ 13,232	\$ 6,734	\$ 3,391	\$ 3,206
Otras Rentabilidades Financieras ( Comisiones de Créditos)	\$ 42,171	\$ 6,060	\$ 46,082	\$ 54,457	\$ 54,278
Intereses de Préstamos Otorgados	\$ 620,726	\$ 690,427	\$ 493,880	\$ 552,314	\$ 526,784
Multas e Intereses por Mora	\$ 23,137	\$ 14,625	\$ 18,718	\$ 13,926	\$ 12,879
Transferencias Corrientes del Sector Privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,200	\$ 23,750
Transferencias de Capital del Sector Público	\$ 12,001	\$ 1,231	\$ -	\$ 400,000	\$ 400,000
Transferencias de Capital del Sector Externo	\$ 26,344	\$ 90,896	\$ 40,839	\$ 23,216	\$ -
Actualizaciones y Ajustes	\$ 91,904	\$ 122,981	\$ 76,192	\$ 93,283	\$ 86,252
<b>GASTOS DE GESTIÓN</b>	<b>\$ 1109,420</b>	<b>\$ 1293,500</b>	<b>\$ 1215,731</b>	<b>\$ 1264,867</b>	<b>\$ 1248,713</b>
GASTOS DE INVERSIONES PÚBLICAS	\$ 22,500	\$ 48,474	\$ 42,620	\$ 68,182	\$ -
GASTOS EN PERSONAL	\$ 670,792	\$ 726,829	\$ 693,605	\$ 700,699	\$ 776,029
GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS	\$ 226,182	\$ 242,583	\$ 235,903	\$ 249,264	\$ 270,134
GASTOS EN BIENES CAPITALIZABLES	\$ 4,827	\$ 5,519	\$ 5,109	\$ 5,272	\$ 9,069
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ 37,808	\$ 49,859	\$ 48,949	\$ 53,999	\$ 53,637
GASTOS EN TRANSFERENCIAS OTORGADAS	\$ 52	\$ 3,778	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS DE VENTA Y CARGOS CALCULADOS (Depreciaciones, Amortizaciones y Reservas)	\$ 145,892	\$ 212,801	\$ 175,334	\$ 187,389	\$ 139,682
GASTOS DE ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	\$ 1,367	\$ 3,656	\$ 14,210	\$ 62	\$ 162
<b>RESULTADO ACUMULADO</b>	<b>\$ (270,542)</b>	<b>\$ (354,049)</b>	<b>\$ (533,287)</b>	<b>\$ (113,081)</b>	<b>\$ (141,564)</b>
Aplicación de Reserva de Capital	\$ 113,797	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ (156,745)</b>	<b>\$ (354,049)</b>	<b>\$ (533,287)</b>	<b>\$ (113,081)</b>	<b>\$ (141,564)</b>

El Estado de Rendimiento Económico, refleja durante el periodo reportado una pérdida acumulada de \$1, 298,726.00 Dólares, con mayor monto negativo en 2015 por \$533 mil; las cuentas que mayormente han impactado los resultados son por el lado del Ingreso, las siguiente:

Rentabilidad de los Depósitos a Plazo, en 2014 bajo en un 41% con respecto al año anterior, y en 2015 bajo en 49% con relación al año 2014, manteniéndose en 2016 y 2017 con una rentabilidad del 85% menos que el año de partida 2013.





Otras Rentabilidades Financieras, esta se vio afectada en 2014 con un 85% menos que el año 2013, volviendo a nivelarse en los siguientes años; la caída en el ingreso reportado en esta cuenta se debió a la entrada en vigencia de la Ley Contra la Usura que regula en las instituciones financieras el cobro de comisiones.

Interese por Prestamos e Intereses Moratorios, también han tenido disminución en el tiempo, la primera debido a la baja en la tasa de interés al 1.5% mensual todas las líneas.

Transferencias del Sector Público, refleja incremento en los años 2016 y 2017, debido a Partida Etiquetada recibida por parte del Gobierno por un monto de \$200,000.00, de igual forma en el marco de convenio firmado entre Lotería Nacional de Beneficencia y FOSOFAMILIA, se recibió \$200,000.00, el 100% de estos fondos fue destino a la inversión en préstamos.

Por el lado del Egreso las cuentas que reflejan incremento son Gastos en Personal con un promedio de incremento de \$26 mil por año; Gastos en Bienes y Servicios con un promedio de \$10 mil de incremento por año; Gastos Financieros con promedio anual de \$3, mil debido que la colocación en número de créditos a aumentado, por lo que las transacciones bancarias por pago de cuotas, ha sido mayor; los gastos por Actualizaciones y Ajustes han disminuido considerablemente.

#### Indicadores Financieros:

INDICADOR	ESTANDAR	2013	2014	2015	2016	2017
Indice de Solvencia	Mínimo 1	8.05	2.18	1.14	0.89	0.91
Fondo Patrimonial	Mínimo 12% (SSF)	109%	99%	95%	91%	91%
ROA	Mínimo 1.67% (MixMarket)	-8.74%	-12.25%	-23.00%	-5%	-6.66%
ROE	Mínimo 10.09% (MixMarket)	-9.01%	-13.39%	-25.30%	-5.66%	-7.63%
Sostenibilidad Operativa	1 (Equilibrio)	0.80	0.79	0.61	0.64	0.59
Sostenibilidad Financiera	1 (Equilibrio)	0.77	76	0.58	0.61	0.57
Margen de Utilidad	Importe positivo	-32.25%	-37.69%	-78%	-16%	20%
Eficiencia Administrativa	Promedio anual 22.44% (MixMarket)	45.74%	51.99%	53%	63%	68%
Cartera en Mora > 30 días	6.16% (MixMarket)	16.05%	24.49%	13%	14%	18%
Cartera en Mora > 90 días	4.06% (MixMarket)	12.42%	20.75%	11%	10%	13%
Suficiencia de Reserva	100%	79.17%	83.62%	85%	69%	86%

#### Indicadores de Solvencia:

El índice de solvencia, nos indica que FOSOFAMILIA al cierre de diciembre de 2017 por cada dólar del pasivo tenía \$0.91 en activo para cubrirlo.

El Fondo Patrimonial, nos indica que, al cierre de diciembre de 2017, se tenía 91% en activos, para cubrir contingencias sin afectar el patrimonio.

Sostenibilidad Operativo y Financiera, indica en cuanto cubren los ingresos operativos a los costos operativos. Para el cierre de diciembre de 2017, por cada dólar de costos o gastos los ingresos operativos lo cubrían en \$0.59 y por cada dólar de costo o gastos operativo más los financieros, los ingresos lo cubrían en \$0.57.



#### Indicadores de Rendimiento:

Rentabilidad sobre los Activos (ROA) y Rentabilidad sobre el Capital (ROE), estos indicadores deben ser positivos; indica que FOSOFAMILIA durante los años reportados ha tenido pérdidas financieras.

#### Indicadores de Cartera:

Los indicadores de cartera mayor a 30 y 90 días, indica el porcentaje de la cartera total que se encuentra en impago a partir de 30 días. Para el periodo reportado estos indicadores sobrepasan el estándar, FOFOAMILIA debe sumar esfuerzos a fin de disminuirlos y detener el deterioro de cartera.

La Suficiencia de Reservas, indica el porcentaje de reservas que se tiene para cubrir la deuda vencida a partir de 90 días.

## 4. Síntesis del Diagnóstico

De acuerdo al análisis de la información presentada en el diagnóstico de la situación actual, se detallará a continuación lo que se consideran puntos fuertes con los que cuenta FOSOFAMILIA, y algunas oportunidades de mejora.

#### Puntos Fuertes.

1. FOSOFAMILIA, es una institución pública con enfoque de género, que cuenta con la misión de apoyar a la microempresa del país principalmente aquella donde la mujer es protagonista.
2. Cuenta con su propia Ley de Creación.
3. La institución cuenta con una estructura organizacional bien fortalecida en los niveles de decisión y asesoría, gerencial, jefaturas y nivel operativo donde el total de los empleados suman 79 personas, de los cuales el 51% del personal se desenvuelve en el área comercial.
4. Se cuenta con un portafolio de productos muy completo para la microempresa de subsistencia y acumulación simple, a través de la modalidad grupal e individual.
5. La administración actual cuenta con el apoyo del Gobierno Central y diferentes instituciones estatales, así como instituciones privadas.
6. FOSOFAMILIA cuenta con clientes a nivel nacional, lo que representa una oportunidad para expandirse y crecer.
7. Al fortalecer y mejorar la recuperación de las carteras gestionadas por el área de Recuperación, se cuenta con capital para invertir.

#### Oportunidades de Mejora.

1. La Ley de Creación autoriza a la institución el otorgamiento de créditos en todo el territorio nacional, por lo que se tiene una oportunidad para incrementar la cartera crediticia.
2. Se tienen clientes fieles a la institución quienes cuentan con un excelente récord crediticio.
3. Se cuenta con el personal comprometido en el área de Recuperación, por lo que, al fortalecer las estrategias de recuperación, se incrementaría el capital para la inversión.



4. El área de negocios cuenta con el personal idóneo, 11 analistas y 4 coordinadores, quienes representan un potencial para la colocación crediticia y por consiguiente para el crecimiento de la cartera, es necesario revisar las metas de colocación y cartera asignada, afín de que estas se encuentren acordes a la industria microfinanciera.
5. Con el fin de mejorar los resultados financieros debido que durante el tiempo reportado estos han sido negativos, es necesario dar fiel cumplimiento al Presupuesto Aprobado con el objetivo de equilibrar los ingresos y egresos de la institución.

## 5. Análisis FODA

La definición de los objetivos estratégicos, requiere de un análisis situacional (ambiente interno y externo), pues a partir de la identificación de capacidades, expectativas y necesidades de los usuarios y usuarias, factores a explotar o mejorar, así como restricciones o circunstancias favorables, las cuales serán vaciadas en la clásica y sencilla herramienta de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permitirá obtener un análisis de las brechas institucionales, en cuatro perspectivas siendo estas financiera, clientes, procesos internos y desarrollo.

A continuación, el Análisis FODA institucional, el cual ha sido resultado de reuniones de trabajo con las diferentes jefaturas y coordinaciones.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Puntos Fuerte, capacidades de la institución sobre las cuales se tiene control y son relevantes para el éxito.	Áreas de Mejora, características internas que, al contrario de las fortalezas, no constituyen de manera deseada al éxito y tienden a provocar situaciones desfavorables.	Factores externos a la institución, que no están bajo su estricto control ni dependen de la misma, pero pueden aprovecharse para obtener ventajas.	Situaciones del entorno externo, no controlables directamente, pero pueden afectar desfavorablemente a la institución.



Fortalezas - Debilidades

PRESPECTIVA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad en la liquidez que permite a la institución mantenerse.</li> <li>• Bajo endeudamiento</li> <li>• Capital adecuado</li> <li>• Transparencia en el control de reservas.</li> <li>• Manejo transparente de las finanzas (Auditorías Externas libres de hallazgos)</li> <li>• Se cuenta con fondos propios</li> <li>• Bajo costo financiero de fondeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta generación de reservas lo que hace que el capital disminuya.</li> <li>• Leve ingreso de intereses debido a la baja colocación.</li> <li>• Dispersión de la cartera, genera altos costos de administración y esto dificulta la obtención de utilidades.</li> <li>• Alto índice de mora histórico.</li> <li>• Acceso limitado a fondeos externos.</li> <li>• Baja rentabilidad de la cartera de intermediación-</li> <li>• Ingresos no son lo suficientes para cubrir los costos.</li> <li>• Baja rentabilidad cartera propia.</li> <li>• Falta partida presupuestaria del gobierno central para cubrir la nómina salarial.</li> <li>• Falta de procesos de saneamientos en cartera en mora histórica.</li> <li>• No se cuenta con un fondo de garantía institucional.</li> <li>• Falta de gestión para la venta de activos extraordinarios, con el fin de hacerlo realizable.</li> </ul>



PRESPECTIVA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado es suficientemente amplio.</li> <li>• Definición de segmento de mercado, con atención específica a la mujer.</li> <li>• Clientes recurrentes.</li> <li>• Considerable porcentaje de fidelidad de nuestros clientes.</li> <li>• Asesores distribuidos por zonas geográficas, permitiendo un mejor control y cobertura en casi todo el territorio nacional.</li> <li>• Créditos Microtop, con condiciones atractivas para el sector.</li> <li>• Cliente se identifican con los beneficios adquiridos.</li> <li>• Oportunidad de brindar un servicio social a clientes más vulnerables, que no tienen acceso a la banca formal.</li> <li>• Personal de campo comprometido con el cliente y la institución.</li> <li>• Creación de líneas que permiten crear nuevos nichos de mercado, dirigido a proveedores del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un plan de segmentación para cubrir las regiones.</li> <li>• Falta de un plan de expansión y de recursos para visitar a clientes.</li> <li>• No hay un posicionamiento del mercado, por poco porcentaje de participación.</li> <li>• Alto costo de administrar la cartera dispersa geográficamente.</li> <li>• Disminución de número de clientes.</li> <li>• Deserción de clientes</li> <li>• Pocos nuevos clientes</li> <li>• Incumplimiento de metas.</li> <li>• Pocos recuperadores para créditos en mora.</li> <li>• Falta de un plan de marketing, que contribuya al incremento de la cartera.</li> <li>• Falta de especialización de los analistas de créditos.</li> <li>• Tasa de interés más altas, que las del mercado.</li> <li>• La cartera de clientes por asesor es menor al estándar del mercado.</li> <li>• Surgimiento masivo de microfinancieras que promueven los servicios con mejores condiciones crediticias, (tiempo de respuesta, condiciones de pago, tasas de interés más bajas).</li> <li>• Los créditos menores a US\$3,000.00 son los que están con mayor grado de mora.</li> <li>• Limitada promoción a nivel de créditos grupales.</li> <li>• Colocación enfocada a un solo sector.</li> <li>• Normativa no acorde a las necesidades del usuario.</li> <li>• Falta de liquidez para ampliar el mercado.</li> <li>• No se cuenta con un área exclusiva para la atención cliente.</li> </ul>



PRESPECTIVA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Procesos Internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con niveles de aprobación crediticia.</li> <li>• Fortalecimiento en el control de las carteras vigente y en mora, lo que ha permitido una mejor administración de las mismas, aunque no es suficiente.</li> <li>• Se cuenta con diferentes comités para la administración (colocación y recuperación) de la misma.</li> <li>• Se cuenta con herramienta metodológica para el análisis de créditos (presentación de documentación, solicitud, visitas, consulta en buros, seguimiento a la inversión).</li> <li>• Comités de Créditos integrados según los montos de desembolso.</li> <li>• Se cuenta con normativa para gestión de cobro administrativo.</li> </ul> <p>Cumplimiento de normativa aplicable a la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de herramientas idóneas para el análisis de créditos.</li> <li>• Tiempo de respuesta lento y procesos engorrosos.</li> <li>• El límite de aprobación para el primer nivel es muy bajo.</li> <li>• Comité de créditos centralizado.</li> <li>• Escrituración de créditos tardado debido a que la unidad Legal no puede entregar rápidamente contratos a clientes, ya que tiene que desplazarse a las diferentes zonas.</li> <li>• Acumulación de créditos a desembolsar se concentra los últimos días del mes, lo cual genera atraso en caja, tesorería y procesos de cierre mensual.</li> <li>• Poco seguimiento de la cartera activa, por parte del asesor de crédito.</li> <li>• No se tiene un monitoreo de los sectores con más alto riesgo.</li> <li>• La Gerencia de créditos carece de un plan de monitoreo en la cartera a nivel administrativo.</li> <li>• No tener suficiente agresividad en el cobro.</li> <li>• Muy pocos casos de refinanciamiento y pocos arreglos de pagos de parte del área de negocios.</li> <li>• Reportes que no son consistentes entre el área de Contabilidad y el Sistema crediticio.</li> <li>• Procesamiento de pagos, no proporciona información en tiempo real (Colectores, se actualizan en 1 día ½, Bancos no reciben pagos después de las 3:00 pm y sábados en fecha 16 y 1 no se reciben pagos).</li> <li>• Débil aplicación de la normativa de la Superintendencia del Sistema Financiero, para el control de la mora.</li> <li>• Falta de apoyo efectivo en la recuperación por la vía judicial.</li> <li>• Mejorar el contenido del expediente para fortalecer el análisis de crédito.</li> <li>• No hay control de calidad en el proceso del otorgamiento del crédito, debe ser más ágil y oportuno.</li> <li>• Falta de seguimiento y supervisión.</li> <li>• Falta de trabajo en equipo.</li> <li>• Falta de Planificación.</li> </ul>



PRESPECTIVA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de bonificaciones único para analistas enfocados a número de créditos y montos.</li> <li>• Por medio de la rotación se puede contar con personal clave en otras áreas en momentos que se necesita cubrir una emergencia por ejemplo el área de créditos.</li> <li>• Personal con experiencia y capacidad para capacitar a personal de nuevo ingreso.</li> <li>• Recursos Humanos cuenta con procesos de inducción adecuados para el personal de nuevo ingreso.</li> <li>• Personal comprometido con la institución.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay inducción especializada para el área de créditos y recuperación para el nuevo personal.</li> <li>• Falta de formación especializada para el desarrollo del personal en el área de su competencia de forma permanente.</li> <li>• Salarios bajos en relación a la competencia.</li> <li>• Falta de comunicación institucional efectiva.</li> <li>• Contrataciones conforme al puesto de trabajo, experiencia, nivel académico requerido y competencias.</li> <li>• No existe un sistema de evaluación del clima organizacional.</li> <li>• Falta de un plan de incentivos institucional.</li> <li>• Falta de personal en el área judicial para seguimiento de cartera saneada.</li> </ul>

### Oportunidades - Amenazas

PRESPECTIVA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a fondos de Gobierno Central.</li> <li>• Posibilidad de captar Fondos de Cooperación.</li> <li>• Creación de fideicomisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depreciación de bienes dados en garantía.</li> <li>• Cambios en las políticas de gobierno.</li> <li>• Aprobación de decretos u otras leyes que limitan el funcionamiento y recuperación de los créditos.</li> <li>• Aprobación de programas en otras instituciones gubernamentales de crédito que limite la colocación crediticia de FOSOFAMILIA.</li> <li>• Efectos económicos causados por fenómenos naturales.</li> <li>• Impacto en la economía del país debido a la crisis económica mundial.</li> <li>• Altos costos por el pago de servicios notariales externos.</li> </ul>



PRESPECTIVA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del desempleo, genera nuevas microempresas a financiar.</li> <li>• La creatividad de las personas genera autoempleo.</li> <li>• Convenios con otras instituciones enfocadas al desarrollo del sector microempresarial que permita obtener nuevos clientes.</li> <li>• Apertura de sedes en Ciudad Mujer.</li> <li>• Amplio mercado de atención.</li> <li>• Desarrollo de nuevas zonas de atención.</li> <li>• Atención e identificación de nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una demanda insatisfecha por mejores servicios de la competencia.</li> <li>• Implementación de la banca de desarrollo, que genere beneficios para el banco y para los clientes.</li> <li>• Incursión en el mercado microfinanciero de nuevas instituciones con amplia experiencia en el sector.</li> <li>• Incremento de la delincuencia, lo que causa falta de liquidez y cierre de negocios e inmigración.</li> <li>• Existe un segmento de clientes sobre endeudado.</li> <li>• Por ser FOSOFAMILIA entidad estatal, generen cultura de no pago por parte de los clientes.</li> <li>• Fuga de clientes hacia la competencia por mejores condiciones crediticias.</li> </ul>

PRESPECTIVA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta para el análisis de crédito con FUNDAMICRO.</li> <li>• Consultoría en mejora de tecnología crediticia.</li> <li>• Existencia de software más adecuado a la necesidad.</li> <li>• Alianzas Estratégicas con instituciones públicas.</li> <li>• Contratación de servicios profesionales externos para la escrituración del crédito.</li> <li>• Acceso a consultas en línea con el CNR para en la investigación de los inmuebles a propuestos en garantía.</li> <li>• Fortalecer el mecanismo de consulta directa a SERTRACEN por parte de los asesores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones de la competencia con mejores herramientas tecnológicas que agilizan los procesos.</li> </ul>

PRESPECTIVA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de instituciones externas especializadas en microfinanzas, que ofrecen capacitación para adquirir conocimientos que mejoren el rendimiento u atención del personal para con los clientes.</li> <li>• Adquisición de convenio de fortalecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuga de personal capacitado a la competencia por mejores prestaciones.</li> </ul>





## 6. Oportunidades de Mejora

La definición de los diferentes elementos de índole interna o externa, da paso para, desarrollar el análisis estratégico, estableciendo las vinculaciones lógicas entre los elementos definidos.

Tras realizar el análisis de la situación interna y externa del FOSOFAMILIA, también es necesario realizar un análisis de los problemas y oportunidades, ya que a través de este identificamos oportunidades de mejora relevantes con sus causas y efectos, lo que permite definir objetivos estratégicos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

Tomando en cuenta las debilidades y amenazas, a continuación, se detallan algunas acciones que se convierten en insumos para el planeamiento de los objetivos e iniciativas estratégicas, las cuales se desarrollaran en el tema número 8.

- Disminución considerable en la utilidad debido a la generación de reservas.
- Leve ingreso de intereses debido a la baja colocación.
- Falta de liquides para colocación de créditos.
- Dispersión de la cartera, genera altos costos de administración y esto influye en los resultados financieros.
- Alto índice de mora histórico.
- Acceso limitado a fondeos externos.
- Baja rentabilidad de la cartera de intermediación.
- Debilidad en la gestión para realizar activos extraordinarios.
- No se cuenta con un plan de segmentación para cubrir las regiones.
- Falta de un plan de expansión y de recursos para visita a clientes.
- Leve porcentaje de fidelidad de nuestros clientes.
- Poco porcentaje de participación en el mercado.
- Alto costo de administrar la cartera dispersa geográficamente.
- Deserción de clientes.
- Falta de gestión efectiva en la recuperación por la vía judicial.
- Se debe fortalecer el control de calidad en el proceso de otorgamiento del crédito, debe ser más ágil y oportuno.
- Fortalecer el seguimiento y supervisión en el área de negocios.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- No hay inducción al nuevo personal en área de créditos.
- Falta de gestión para el desarrollo del personal.
- Fortalecimiento de la comunicación entre áreas.
- Fortalecimiento en el sistema de evaluación de personal.
- Implementación de un sistema de evaluación del clima organizacional.
- Fortalecimiento del plan de formación permanente.



## 7. Establecimiento de Estrategias

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 institución, ya que esta causa nuevos efectos.
- Por cada uno de los efectos deberán establecerse planes de mejora con iniciativas estratégicas para contrarrestarlos, que superen las debilidades y amenazas.
- Por cada iniciativa estratégica deberá formularse un objetivo que dé cumplimiento a la visión de futuro que ha sido trazada por FOSOFAMILIA, para ser una institución con enfoque de género y diferenciarse en el mercado que atiende.

De acuerdo a lo anterior, para la formulación estratégica, se ha partido del análisis situacional transformándolo en propuestas definidas. En consecuencia, las estrategias, objetivos, y planes de acción se han formulado procurando lo siguiente:

- Potencialidades: enfrentar las oportunidades aprovechando las fortalezas.
- Desafíos: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Riesgos: Superar las amenazas aprovechando las fortalezas.
- Limitaciones: neutralizar las amenazas a pesar de las debilidades.

Las estrategias establecidas por cada perspectiva se presentan a continuación.

Perspectiva Financiera:

- Mejorar los resultados financieros del FOSOFAMILIA mediante la optimización de recursos y disminución de costos operativos para lograr la auto sostenibilidad en el tiempo.

Perspectiva Clientes:

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

Perspectiva Procesos Internos:

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

Perspectiva Desarrollo:

- Potenciar el talento humano para un mejor desempeño institucional.
- Potenciar los recursos propios de la institución para eficientar la capacidad instalada.



## 8. Objetivos e Iniciativas Estratégicas

Para establecer, definir y redactar los objetivos estratégicos del FOSOFAMILIA, fue necesario considerar que, los mismos deben expresar las transformaciones esperadas en términos de calidad, eficiencia, eficacia, mejora de los servicios y/o productos y resultados por alcanzar.

Las consideraciones para el establecimiento de los objetivos estratégicos son:

- Se determinó un cambio y un futuro logro, en términos de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y desarrollo.
- Se hizo énfasis al beneficio esperado por los usuarios y usuarias.
- Las debilidades y amenazas expresadas a través del FODA, se encaminan a la solución de los problemas o situaciones que se pueden presentar con el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Eje de acción	Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
Financiera	1. Buscar el equilibrio financiero de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo.	1.1 Coadyuvar a la gestión de fideicomiso o fondo de garantía para cubrir el riesgo crediticio de líneas especiales para sectores vulnerables impulsados por instituciones del Estado. 1.2 Buscar nuevas fuentes de financiamiento para potenciar el crecimiento de sus activos productivos. 1.3 Elaborar un plan estratégico de recuperación de mora que ayude a reducir los porcentajes de reserva. 1.4 Mejorar la proyección, control y seguimiento de los gastos administrativos y de inversión, para optimizar los recursos.

Eje de Acción	Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
Clientes	2. Establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un excelente servicio y productos competitivos acorde a sus necesidades.	2.1 Evaluar el enfoque de colocación de créditos en zonas de influencia para determinar estrategias de penetración de mercado o cobertura geográfica. 2.2 Implementar la investigación de mercado y desarrollo de productos competitivos para mujeres. 2.3 Continuar con el posicionamiento de la marca de FOSOFAMILIA. 2.4 Coordinar, dirigir, organizar y controlar todo lo relacionado al ámbito legal que se genera en FOSOFAMILIA.



Eje de Acción	Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
Procesos Internos	3. Potenciar el desempeño y productividad mediante la eficientización de los principales procesos financieros, administrativos y de negocios.	<p>3.1 Mejorar el análisis de crédito, mediante la revisión permanente de los procesos.</p> <p>3.2 Realizar mejoras al sistema informático con el fin de modernizarlo de acuerdo a las necesidades de negocios y operativas.</p> <p>3.3 Creación, revisión y actualización de los procesos de todas las áreas.</p> <p>3.4 Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.</p> <p>3.5 Identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.</p> <p>3.6 Revisar, evaluar y analizar las transacciones de clientes y usuarios, aplicando políticas y procedimientos q contribuyan a la prevención de lavado de dinero y activos.</p>

Eje de Acción	Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
Desarrollo	4. Alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional.	<p>4.1 Ejecutar el Plan de capacitación y desarrollo de personal.</p> <p>4.2 Implementar la medición permanente del clima organizacional y establecer las acciones para mejorarlo.</p> <p>4.3 Actualización de Normativa para la gestión del talento humano.</p> <p>4.4 Fortalecer el equipo tecnológico de FOSOFAMILIA.</p> <p>4.5 Gestionar el ciclo de la planificación institucional, a fin de asegurar se cumpla con el plan estratégico y Operativo.</p> <p>4.6 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>



## 9. Indicadores y Metas

La fijación de indicadores establece un parámetro, verificación de avance, cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas y planes asociados.

Los indicadores son medidas ordinales que describen una valoración sobre el desarrollo de los objetivos institucionales, centrado en aspectos claves mediante la correcta identificación de las variables relevantes asociadas a los objetivos, servicios y/o productos.

La construcción de los indicadores se realizó en base a cuatro dimensiones:

- Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Eficiencia: Se enfoca en la relación entre la producción del producto y/o servicio y los insumos que son utilizados.
- Economía: Es inherente a la capacidad para generar y movilizar los recursos financieros en pro de los objetivos planteados.
- Calidad: se refiere a la capacidad con la cual el FOSOFAMILIA responde de manera rápida y directa a las necesidades de los usuarios y usuarias, por ello está constituida por factores como oportunidad, accesibilidad, precisión, cumplimiento y continuidad.

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

Los indicadores se encuentran detallados en el cuadro de mando integral.

## 10. Planes de Acción

Los planes de acción se establecieron tras haber determinado los objetivos e iniciativas estratégicas que permiten cerrar las brechas entre lo pretendido para alcanzar y las dificultades que enfrenta la institución.

Los planes de acción son de carácter operativo y se desarrollaron a nivel de cada área o unidad, las mismas deben indicar los pasos a seguir en relación con la estrategia, los responsables, plazos y recursos para su ejecución (qué hacer, quién lo hará, en qué plazo lo hará, con qué lo hará).

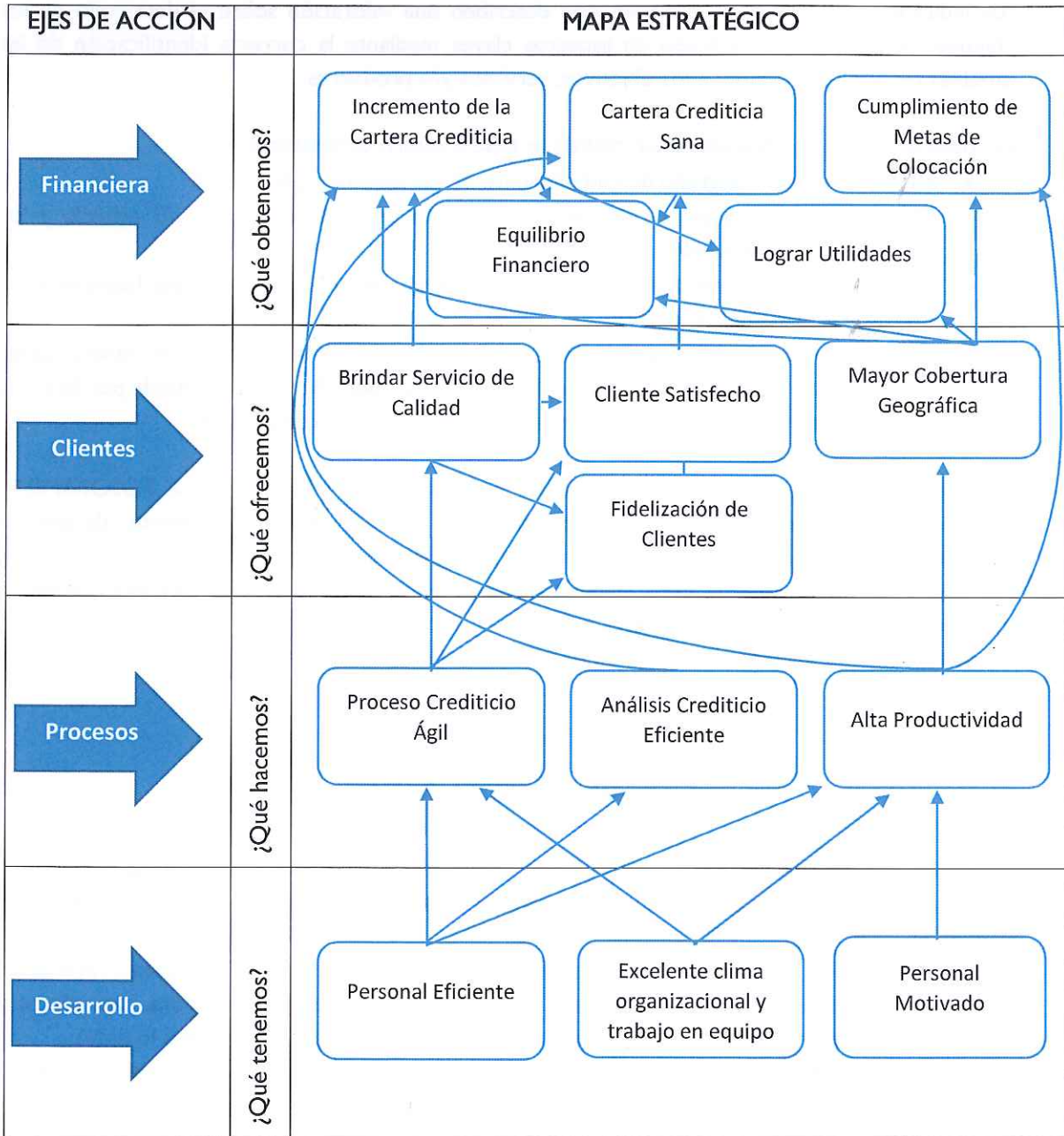
Los planes de acción para cada una de las cuatro perspectivas, se detallan en el Cuadro de Mando Integral.



*[Handwritten signature]*

## II. Mapa Estratégico

El mapa presentado a continuación se interrelaciona a través de las cuatro perspectivas definidas, y contiene los factores que darán cumplimiento a las estrategias.



## 12. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera:

PERSP.	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	INDICADOR	2017	META			MEDIO DE VERIFIC.	TIPO DE IND	RESPONSABLE
					AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020			
FINANCIERA	1- Buscar el equilibrio financiero de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo.	1.1 Coadyuvar a la gestión de fideicomiso o fondo de garantía para cubrir el riesgo crediticio de líneas especiales para sectores vulnerables impulsados por instituciones del Estado.	Implementación de mecanismo de evaluación de fideicomiso o fondo de garantía	25% implementado.	50% implementado.	25% implementado.	Proyecto aprobado por Consejo Gestiones realizadas y aprobadas por Consejo Directivo	KPI	Gerencia Financiera y Dirección Ejecutiva Presidencia	
			Gestión de fuentes de financiamiento.	4 gestiones	4 gestiones	4 gestiones	Gestiones realizadas	PI	Gerencia Financiera, Presidencia, Cooperación	
		1.2 Buscar nuevas fuentes de financiamiento para potenciar el crecimiento de sus activos productivos	Elaborar e implementar plan de recuperación	100% implementado.	100% implementado.	100% implementado.	Plan aprobado por Consejo	PI	Unidad Judicial, Recuperación, Cumplimiento y Riesgo	
			Calidad de cartera > de 30 días	14%	12%	10%	Informes de gestión	KPI	Gerencia de Créditos y Cumplimiento	
1.3 Elaborar un plan estratégico de recuperación que ayude a reducir los porcentajes de reserva.	Calidad de cartera > de 90 días	10%	8%	6%	Informes de gestión	KPI	Gerencia de Créditos y Cumplimiento			
	1.4 Mejorar la proyección, control y seguimiento de los gastos administrativos y de inversión, para optimizar los recursos.	Seguimiento a la Ejecución Presupuestaria	Ingreso 90% Egreso 90%	Ingreso 90% Egreso 90%	Ingreso 90% Egreso 90%	Informes de la Gestión Financiera	PI	Gerencia Financiera		
Resultados		\$ (141,563.00)	\$ (50,000.00)	\$ -	Informes de gestión	KPI	Gerencia Financiera			



Perspectiva Clientes:

PERSP.	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	INDICADOR	2017	META			MEDIO DE VERIFIC.	TIPO DE IND.	RESPONSABLE
					AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020			
<b>CLIENTES</b>	2- Establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un excelente servicio y productos competitivos acorde a sus necesidades.	2.1. Evaluar el enfoque de colocación de créditos en zonas de influencia para determinar estrategias de penetración de mercado o cobertura geográfica.	Políticas de colocación para evitar la dispersión de cartera	N/A	50%	75%	90%	Informe de Gestión Crediticia	KPI	Gerencia de Créditos, Desarrollo Empresarial, Cumplimiento y Riesgo
		2.2. Implementar la investigación de mercado y desarrollo de productos para mujeres adecuados al mercado que permitan ser competitivos.	Elaboración de Plan de Promoción	N/A	1 (Elaboración)	1 (Seguimiento)	1 (Seguimiento)	Informes	KPI	Gerencia de Créditos, Desarrollo Empresarial, Planificación y Género
		2.3 Continuar con el posicionamiento de la marca de FOSOFAMILIA.	Actividades de Promoción	48	24	24	24	Informes de Promoción	KPI	Desarrollo Empresarial
			Colocación de crédito anual	\$ 1677,360.00	\$ 2460,000.00	\$ 2560,000.00	\$ 2660,000.00	Informe de gestión de negocios	KPI	Gerencia de Créditos
Crecimiento en número de clientes	20%	30%	30%	30%						
	2.4 Coordinar, dirigir y organizar y controlar todo lo relacionado al ámbito legal que se genera en FOSOFAMILIA.	Implementación de plan operativo de la Unidad Legal	N/A	100% implementado.	100% implementado.	100% implementado.	Informes de gestión	PI	Unidad Legal	





Perspectiva Procesos Internos:

PERSP.	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	INDICADOR	2017	META			MEDIO DE VERIFIC.	TIPO DE IND.	RESPONSABLE
					AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020			
<b>PROCESOS INTERNOS</b> 3- Potenciar el desempeño y productividad mediante la eficientización de los principales procesos financieros, administrativos y de negocios.	3.1 Mejorar el análisis de crédito, mediante la revisión permanente de los procesos.	Incremento del número de créditos	20%	30%	30%	30%	Número de créditos aprobados	PI	Gerencia de Créditos	
	3.2 Realizar mejoras al sistema informático con el fin de modernizarlo de acuerdo a las necesidades de negocios y operativas	Tiempo de respuesta para otorgamiento de créditos	10 días	8 días	6 días	4 días	Numero de solicitudes atendidas en el mes	PI		
	3.3 Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Digitalización de los formularios crediticios	N/A	100%	100%	100%	Numero de formularios digitalizados	PI	Gerencia Administrativa y Unidad de Informática	
	3.4 Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Número de Normativas Actualizadas	10%	75%	75%	75%	Acuerdos de Normativas aprobadas por Consejo Directivo	PI	Todas las Unidades de FOSOFAMILIA	
	3.5 Identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.	Número de eventos de riesgos identificados		100%	100%	100%	Informes de gestión y seguimiento de riesgos	PI	Unidad de Riesgo	
	3.6 Revisar, evaluar y analizar las transacciones de clientes y usuarios, aplicando políticas y procedimientos que contribuyan a la prevención de lavado de dinero y activos	Cumplimiento de Normativa aplicable		60%	80%	100%	Informes de seguimiento trimestral	PI	Oficialía de Cumplimiento	



Perspectiva Desarrollo:

PERSP.	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	INDICADOR	2017	META			MEDIO DE VERIFIC.	TIPO DE IND	RESPONSABLE		
					AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020					
DESARROLLO	4. Alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional.	4.1 Ejecutar el Plan de capacitación y desarrollo de personal.	Plan de Capacitación ejecutado	75%	100%	100%	100%	Número de capacitaciones impartidas	PI	Gerencia Administrativa, Recursos Humanos y Género		
		4.2 Implementar la medición permanente del clima organizacional y establecer las acciones para mejorarlo.	Diagnostico del Clima Organizacional	N/A	100% ejecutado	100% Seguimiento	100% Seguimiento	Informe	Informe	PI	Gerencia Administrativa, Recursos Humanos	
		4.3 Actualización de Normativa para la gestión del talento humano.	Número de Normativas Actualizadas	50%	100%	100%	100%	Acuerdos de Normativas aprobadas por Consejo Directivo	Informe del equipo adquiriendo	Informe del equipo adquirido	Dirección Ejecutiva Unidad de Informática	
		4.4 Fortalecer el equipo tecnológico de FOSOFAMILIA.	Inversión en equipo informático	\$ 4,128.00	\$ 13,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	100% diseñado.	100% implementado.	100% implementado.	100% implementado.	Informe presentado a Consejo Directivo
		4.5 Gestionar el ciclo de la planificación institucional, a fin de asegurar se cumpla con el plan estratégico y Operativo.	Plan estratégico y operativo ejecutándose, evaluándose trimestralmente.	25%	100% diseñado.	100% implementado.	100% implementado.	100% diseñado.	100% implementado.	100% implementado.	100% implementado.	Informe presentado a Consejo Directivo
		4.6 Garantizar la inclusión del enfoque de género y el derecho a la igualdad y la no discriminación en el diseño, instrumentación, y seguimiento y evaluación de planes, políticas y programas.	Planes, políticas, reglamentos, normativas, programas y proyectos, revisados actualizados desde la perspectiva de género.	25%	100% diseñado.	100% implementado.	100% implementado.	100% diseñado.	100% implementado.	100% implementado.	100% implementado.	Informe presentado a Consejo Directivo



### 13. Seguimiento y Control del Plan Estratégico Institucional

Para propiciar la materialización del Plan Estratégico, es pertinente que la institución realice un seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance, que facilite el control y de ser necesario, incorporar ajustes a la Planificación Estratégica ante cualquier cambio de escenario, (modificación de normativa interna o externa, falta de recursos).

El seguimiento del PEI será coordinado por la Unidad de Planificación y se realizará a partir de los compromisos adquiridos por los diferentes responsables de áreas, coordinaciones o jefaturas, por lo cual se tomará como base el Plan Anual Operativo.

Los involucrados en el proceso de seguimiento serán las áreas, coordinaciones o jefaturas según la delegación de responsabilidades definidas en el Cuadro de Mando Integral, así como la Unidad de Planificación y la Gerencia Administrativa.

El Plan Anual Operativo expresa los compromisos y detalla la programación concreta que adquieren las áreas, coordinaciones o jefaturas que intervienen en las iniciativas estratégicas, con el objetivo de cumplir con los objetivos estratégicos.

El seguimiento al Plan Estratégico a través del Plan Operativo, debe realizarse cada tres meses, los responsables de las áreas, coordinaciones o jefaturas darán seguimiento a las acciones establecidas de acuerdo a las iniciativas estratégicas detalladas en cada Plan Operativo, para esto se debe hacer referencia a toda la información necesaria para evaluar el grado de avance de la acción, así como los resultados obtenidos.

La Unidad de Planificación, en coordinación con los responsables de las áreas, coordinaciones o jefaturas, darán seguimiento al Plan Operativo por medio de la Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico, establecida en el Plan Operativo Anual del FOSOFAMILIA.

La Unidad de Planificación trimestralmente informará al Consejo Directivo el resultado del seguimiento al Plan Operativo.



*R*