



FOMUVEL

Plan estratégico 2015-2020

FONDO MUTUAL Y DE BENEFICIO SOCIAL PARA LOS VENDEDORES
DE LOTERIA

Tabla de contenido

Control de cambios	2
Introducción	3
Reseña Histórica y Estructura Administrativa	4
Entorno Local	6
Situación Actual de FOMUVEL	7
Misión	9
Visión	9
Valores Organizacionales	9
Objetivos Estratégicos	10
Objetivos Específicos	13
Metas y Actividades	14

Control de cambios

Fecha de cambio	Fecha del rige	Aprobación	Sesión y Acuerdo	Fecha
	01/10/2015	JD	807, Acuerdo N° 10	13/08/2015

Introducción

El Fondo Mutual y de Beneficio Social para los Vendedores de Lotería continúa con el proceso de planificación estratégica, que permite ir definiendo, de una mejor manera las acciones que debe tomar para afrontar sus amenazas, superar sus debilidades, potenciar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades.

Mediante un proceso participativo se han ido configurando los elementos necesarios para revisar y acoplar nuestro Plan Estratégico así como el análisis VEDA, los valores deseados que la deben regir, el marco legal que la justifican, los objetivos estratégicos que la guiarán y las áreas de acción que le permitirán a su vez superarse a sí misma y contribuir cada vez más y de una mejor manera, al desarrollo de los vendedores de loterías en estos nuevos tiempos.

La planificación estratégica es un proceso continuo y evolutivo, del cual este documento se constituye en nuestro camino y nos ayudará a acercar al FOMUVEL de hoy, al FOMUVEL deseado y que está expresado en su Visión y Misión.

Este plan estratégico no solamente define los lineamientos para la administración de sus programas sino también aquellos que apliquen para el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería.

Reseña Histórica y Estructura Administrativa

1. Creación de FOMUVEL

Al finalizar el año 1995, la Junta de Protección Social nombra la primera Junta Directiva del Fondo Mutual y de Beneficio Social para los Vendedores de Lotería, en cumplimiento del mandato legal dado por la Ley 7395, citada, y procede además al traslado de los recursos retenidos a los vendedores de lotería.

Con su primera Junta Directiva instalada y después de haber recibido el dinero de aportes, inicia el proyecto FOMUVEL, con la definición de su planta administrativa, reglamentaciones, coordinación y establecimiento de relaciones con entes reguladores, con otras agrupaciones de vendedores, con el diseño y creación de programas de ayuda al vendedor, definición de estrategias para atender las necesidades en todos los campos, entre otros.

Para febrero del 2009, la ley 8718 le da una nueva responsabilidad a FOMUVEL, la cual consiste en administrar un Fondo de Jubilaciones y Pensiones para los Vendedores de Lotería, proyecto que se puso en marcha en el mes de enero 2011, fecha en la que la JPS promulga la normativa que regula a este nuevo Fondo.

Cabe mencionar que es la misma plataforma administrativa de FOMUVEL la que atiende los asuntos concernientes al Fondo de Pensiones, con el apoyo técnico de la Operadora de Pensiones del Banco Popular.

2. Estructura Administrativa

FOMUVEL se encuentra administrada por una Junta Directiva donde se encuentran representados todos los sectores de vendedores de lotería y la Junta de Protección Social, según lo establece el Reglamento del Fondo. Esta misma Junta Directiva tiene la responsabilidad de administrar eficientemente al Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería.

En la actualidad, la Junta Directiva se encuentra conformada de la siguiente manera:

Presidente:	Sr. Felipe Díaz Miranda (Representante de las Organizaciones Sociales de Vendedores de Loterías)
Vicepresidente:	Sr. Gustavo Mena Vargas (Representante de la Junta de Protección Social)
Secretario:	Sr. Walter A. Ballesteros Umaña (Representante de los Vendedores de Lotería Independientes)

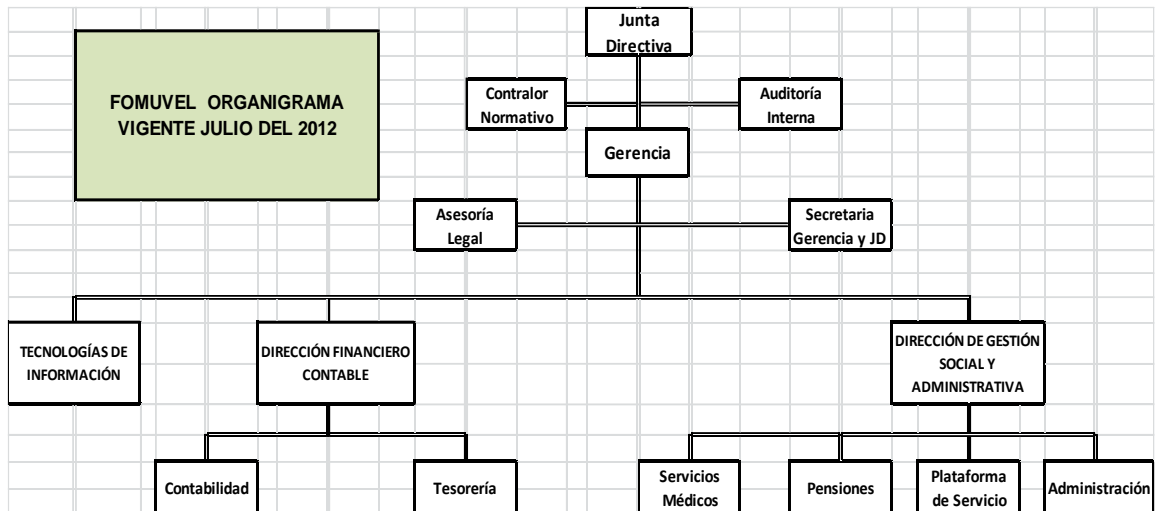
Primer Vocal: Sr. Raúl Vargas Montenegro

(Representantes de la Junta de Protección Social)

Segundo Vocal: Sra. Rose Mary Navarro Artavia

(Representante de las Cooperativas de Vendedores de Loterías)

Se presenta a continuación el organigrama institucional vigente desde julio del 2012, donde se visualiza la conformación de la estructura administrativa de FOMUVEL.



Entorno Local

FOMUVEL nace en el año 1994 e inicia sus funciones a finales del año 1995, como producto de la reforma a la Ley de Loterías 7395, convirtiendo a FOMUVEL en una empresa sui generis al ser su naturaleza jurídica privada creada por Ley.

Como se podrá observar más adelante en la redacción de nuestra visión y misión, FOMUVEL atiende a un grupo cautivo de trabajadores independientes del país que ganan su sustento a través de la venta de lotería producida por la Junta de Protección Social.

Por su naturaleza, no existe en el país una empresa igual a esta, por lo que se podría afirmar que FOMUVEL es la principal organización de ayuda social donde este grupo de personas pueden acudir para atender distintas necesidades, sean estas de índole social o financiero, según el desarrollo de los diferentes programas de los que dispone esta organización.

Toda persona física que tenga una autorización de venta de lotería por parte de la JPS se constituye en aportantes al Fondo. De sus ventas se efectúa la retención correspondiente al 1%, de los cuales un 75% queda en FOMUVEL y un 25% lo aportan al Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería.

El mercado de las loterías ha venido en un proceso de transición que ha afectado directamente a FOMUVEL y a los vendedores de lotería. Acciones como la inserción de la lotería electrónica al país (lotería que no aporta a FOMUVEL), decisiones internas de la JPS que afectan directamente las finanzas del Fondo, la tendencia sostenida a la baja en las ventas de lotería así como el comportamiento de la tasa básica pasiva, amenazan directamente el accionar de FOMUVEL y del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Vendedores de Lotería, lo cual hace que este plan estratégico contemple acciones que ayuden a mitigar de alguna manera estas amenazas provenientes del entorno.

Situación Actual de FOMUVEL

Se han analizado las ventajas, expectativas, debilidades y amenazas del Fondo Mutual y de Beneficio Social para los Vendedores de Loterías, con la intención de obtener información importante del entorno y del interno organizacional a efecto de que la orientación estratégica de FOMUVEL considere dichas variables.

1. Ventajas

- El Aporte económico que recibe la organización del vendedor de lotería producto de la obligatoriedad de la ley 8718 y la captación es automática.
- FOMUVEL es una entidad financieramente saludable por cuanto su mayor porcentaje de activo se financian con capital propio.
- Costo de captación es cero para FOMUVEL.
- Tiene un equipo humano profesional, capacitado y comprometido que trabaja en forma coordinada y honesta.
- Cercanía física de FOMUVEL con las oficinas centrales de la JPS.

2. Expectativas

- La vulnerabilidad financiera y social del mercado que se atiende, le permite a la organización desarrollar múltiples proyectos a fines con la misión y visión institucional.
- Posibilidad de que la lotería electrónica aporte a FOMUVEL.
- Adecuación del reglamento del Fondo a la Ley 7395 y sus reformas, vinculado a la modalidad de financiamiento del FOMUVEL.

3. Debilidades

- Existe un conflicto de intereses empresariales entre excedentes y servicios.
- El nivel salarial de la empresa no es competitivo.
- Depende fundamentalmente de dos fuentes de ingresos financieros, a saber intereses por inversiones y por créditos.
- FOMUVEL está subsidiando costos relacionados a la administración del Fondo de Pensiones, restándole beneficios a los vendedores de lotería.

- Falta de identificación de los canales idóneos de comunicación, promoción, e inducción hacia el cliente.
- Desconocimiento por parte de FOMUVEL del comportamiento a largo plazo de las loterías tradicionales.
- Aplicación del artículo 17 del Reglamento General de FOMUVEL como mecanismo de cancelación de créditos.
- Dada la dependencia que tiene FOMUVEL de la JPS en muchos campos, se dificulta la toma de decisiones objetiva, especialmente ante situaciones de discrepancia con esa entidad.
- Ausencia de políticas, procesos y procedimientos que nos permitan conocer y controlar los riesgos de la organización.
- No se tienen actualizados los procedimientos administrativos organizacionales.

4. Amenazas

- Las políticas de promoción a los productos, los altos precios de la lotería de papel, la saturación de juegos en el mercado y las facilidades que tiene el vendedor para salir y reincorporarse a la actividad, entre otras, fomentan la renuncia de los vendedores y por ende la descapitalización del Fondo.
- Bajas tasas de interés ofrecidas en el mercado para las inversiones.
- Existencia de nuevos modelos de comercialización y nuevos productos de la JPS que no aportan a FOMUVEL.
- Dependencia de información proveniente de la Junta de Protección Social.
- La comisión por la administración del programa de pensiones es establecido por la JPS.
- La Junta Directiva del Fondo es nombrada por períodos muy cortos, lo cual le resta continuidad a los proyectos.
- La tramitación de asuntos de interés para FOMUVEL en la Junta de Protección Social, especialmente lo relativo a temas de reglamentación demora largos períodos, incluso años sin resolverse.

Misión

Promover oportunidades para mejorar la calidad de vida de los vendedores de loterías y la de sus familias mediante la ejecución de programas y actividades de ayuda mutua orientada a este fin.

Visión

Seremos la principal organización de apoyo para el desarrollo social y económico sostenible del vendedor de loterías y su familia.

Valores Organizacionales

Se establecieron los siguientes valores, como eje fundamental de las acciones de FOMUVEL, a saber:

- **Excelencia:** Conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.
- **Compromiso:** Actitud fundamental que se manifiesta en la identificación con la misión y visión organizacional, el esfuerzo realizado para lograrlas y la responsabilidad que nos compete.
- **Honestidad-Integridad:** Se manifiesta en la rectitud y transparencia en el modo de actuar, asumiendo la responsabilidad de los propios actos y siendo coherente en sus actitudes cotidianas, con los principios morales más altos y transparentes que se requieran y valores éticos, tales como la verdad, la justicia y el respeto, tanto de las personas, como de los bienes ajenos que se nos han confiado.
- **Trabajo en Equipo:** Unión de los esfuerzos personales y colectivos para el logro de los objetivos de la Institución.

Objetivos Estratégicos

Se han definido seis objetivos estratégicos para FOMUVEL, es decir, objetivos que debe esta organización alcanzar, de modo que se garantice su permanencia en el mercado durante muchos años.

1. Promover los cambios necesarios al marco regulatorio de FOMUVEL.

La Ley de loterías N° 7395 establece en su artículo 26, la creación de un Fondo Mutual para los Vendedores de Lotería. Posteriormente, la Ley 8718 reforma el artículo 26 y establece lo siguiente en su artículo 27: “Créase el Fondo Mutual y de Beneficio Social de Vendedores de Lotería (FOMUVEL), que tendrá personería jurídica propia. Este Fondo será financiado por una única vez, con cuarenta millones de colones (¢40.000.000,00) que la Junta girará del producto del superávit institucional, así como con el setenta y cinco por ciento (75%) del uno por ciento (1%) de las ventas de lotería, que cada adjudicatario o vendedor con un contrato de distribución o socio comercial, deberá aportar del porcentaje establecido como descuento sobre la venta de lotería.” (El subrayado no es del original)

No obstante, al crear la JPS el reglamento sobre el cual funciona FOMUVEL establecieron en su artículo 16 la creación de cuentas individuales donde se acreditarán los aportes provenientes de la retención del 0.75% y cualquier otro rubro aprobado por la Junta Directiva. Asimismo en su artículo 20 se estableció que los aportes del 0.75% que se generen a partir de la vigencia del Reglamento se destinarán a engrosar el capital con cuyos rendimientos FOMUVEL opera los programas y sufraga los gastos propios de su operación. Este capital debe ser individualizado por vendedor. (El subrayado no es del original)

A simple vista se nota la incongruencia existente entre la Ley y el Reglamento, lo cual es indispensable que se generen las acciones necesarias para hacer cumplir lo que se establece en el artículo 26 de la ley 7395 y sus reformas y de esta forma lograr una modificación al financiamiento de FOMUVEL para el desarrollo de programas sociales acordes con las necesidades del público que atiende.

2. Incentivar la permanencia del vendedor de lotería en la actividad

La ley de Loterías N° 7395 establece, en lo que respecta a la creación de FOMUVEL, entre otras cosas que, primero, esta organización es para los vendedores de loterías; y segundo, que será financiada con el 1% que los vendedores aportarán de sus ganancias. El decrecimiento de la población objetivo del Fondo implica, no solo una disminución en su capacidad económica para alcanzar sus objetivos, sino en una disminución en la población meta, lo que produce, en el mediano y largo plazo una pérdida de la razón de ser de FOMUVEL.

3. Aumentar los ingresos del Fondo.

La situación actual del mercado financiero, obliga a FOMUVEL a pensar en nuevos campos de acción que le permitan generar recursos por otras vías distintas al ingreso por intereses, de tal forma que, esos ingresos permitan fortalecer la plataforma de servicios y beneficios para el vendedor de loterías y a su vez permita el desarrollo de una plataforma administrativa ideal y oportuna de las necesidades de nuestro mercado.

4. Controlar eficientemente las operaciones organizacionales.

Para el logro de este objetivo se debe hacer uso de los mejores recursos en planificación, en gerencia, en tecnología y prácticas administrativas. Todos los planes de FOMUVEL relacionados con este objetivo deberán desplegarse integrando los siguientes aspectos: Planeación a largo, mediano y corto plazo, control eficaz que garantice cumplimiento de metas, estandarización e integración de procesos, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos así como de la información al vendedor de loterías, medición de la efectividad de los medios que se apliquen para tales efectos, así como también la medición del accionar del funcionario de FOMUVEL para evaluar su rendimiento.

5. Gestionar los riesgos de los procesos sustantivos de FOMUVEL de una forma eficiente, eficaz y efectiva.

Gestionar los riesgos eficientemente constituye hoy en día una preocupación para todas las empresas y FOMUVEL no es la excepción. Es indispensable tener una clara imagen de los procesos e identificar potenciales puntos de conflicto y a partir de ahí desarrollar las estrategias de mitigación para gestionar los distintos niveles de amenaza que puedan afectar a la entidad y de esta forma proporcionar una mayor seguridad e integridad en el logro de los objetivos propuestos.

FOMUVEL necesita gestionar mejor sus riesgos para crecer y obtener una ventaja competitiva y facilitar el proceso de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre. Es necesario hacer conciencia de los riesgos, distinguir la naturaleza de cada una de ellos para desarrollar el mecanismo idóneo que permita mitigar o minimizar el efecto de una materialización del evento y poder optimizar los recursos de la mejor manera.

A través de una gestión del riesgo eficiente, eficaz y efectiva mejoraremos el proceso para la toma de decisiones, tendremos una visión integral de nuestro negocio y nos permitirá realizar una asignación más eficiente de los recursos financieros y operativos.

6. Procurar la permanencia del talento humano

El “capital humano” es el principal y más valioso recurso de cualquier organización, por lo que debe fortalecerse constantemente la especialización, la idoneidad y el apego de los funcionarios a los principios y valores organizacionales que son fundamentales para el éxito de la empresa. Algunos planes operacionales de FOMUVEL deberán estar integrados a aspectos tales como programas de incentivos, capacitaciones y evaluaciones al desempeño donde se consideren los resultados en productividad.

Objetivos Específicos

Objetivo Estratégico	Indicador de impacto	Objetivo Específico
1. Promover los cambios necesarios al marco regulatorio de FOMUVEL	0= No se cambió 1= Se cambió	1.1 Gestionar las acciones pertinentes para solicitar la modificación al Reglamento General de FOMUVEL a la JPS
2. Incentivar la permanencia del vendedor de lotería en la actividad.	(Vendedores actuales- Vendedores anteriores)/vendedores anteriores IRVA(Índice de rotación de vendedores anual)	2.1 Informar a los vendedores de lotería de nuevo ingreso sobre lo que es FOMUVEL y los beneficios que pueden recibir de la organización.
		2.2 Organizar charlas informativas a los vendedores activos de todo el país para informar sobre las acciones que está haciendo FOMUVEL.
		2.3 Desarrollar nuevos productos, servicios y beneficios para el vendedor de loterías.
		2.4 Promover el mejoramiento de la satisfacción del cliente
3. Aumentar los ingresos del Fondo	(Ingresos actuales – ingresos anteriores)/ Ingresos anteriores.	3.1 Identificar oportunidades que nos permitan generar nuevos recursos.
4. Controlar eficientemente las operaciones organizacionales	(Costos operativos actuales – costos operativos anteriores) / Costos operativos anteriores	4.1 Automatizar aquellos procesos que a la fecha carecen de un control informático.
		4.2 Analizar los procesos y procedimientos administrativos del Fondo
5. Gestionar los riesgos de los procesos sustantivos de FOMUVEL de una forma eficiente, eficaz y efectiva	(Pérdidas por riesgos materializados actuales – pérdidas por riesgos materializados anteriores) / Pérdidas por riesgos materializados anteriores	5.1 Establecer un sistema de administración basado en riesgos.
6. Procurar la permanencia del talento humano	Cantidad de colaboradores que iniciaron el periodo y salieron /Colaboradores que iniciaron el periodo	6.1 Mantener la cultura organizacional del Fondo.

Metas y Actividades

Objetivo Específico	Indicador de Eficacia	Meta	Actividades
1.1 Gestionar las acciones pertinentes para solicitar la modificación al Reglamento General de FOMUVEL a la JPS	0= No se gestionó 1= Se gestionó	1.1.1 Que al 30 de setiembre del 2016 se hayan efectuado las acciones pertinentes para solicitar la modificación al reglamento.	1.1.1.1 Confeccionar la propuesta reglamentaria que nos permita plantear una modificación al sistema de financiamiento de FOMUVEL
2.1 Informar a los vendedores de lotería de nuevo ingreso sobre lo que es FOMUVEL y los beneficios que pueden recibir de la organización.	0= No se informó 1= Se informó	2.1.1 Lograr que al menos el 50% de los vendedores nuevos reciban la inducción sobre la institución y sus beneficios	2.1.1.1 Mantener un programa de inducción sobre lo que es FOMUVEL a los vendedores de nueva incorporación, tanto del Gran Área Metropolitana como de zonas rurales de todo el país.
2.2 Organizar charlas informativas a los vendedores activos de todo el país para informar sobre las acciones que está haciendo FOMUVEL	0= No se organizaron 1= Se organizaron	2.2.1 Efectuar al menos una visita al año a las diferentes zonas del país para informar al vendedor sobre las acciones que está haciendo FOMUVEL	2.2.1.1 Promover planes de giras informativas y de gestión a los vendedores de zonas alejadas.
2.3 Desarrollar nuevos productos, servicios y beneficios para el vendedor de loterías.	(Productos nuevos-productos anteriores) / Productos anteriores	2.3.1 Evaluar al menos dos veces al año los servicios brindados por FOMUVEL	2.3.1.1 Confeccionar los cuestionarios de evaluación. 2.3.1.2 Consultar al vendedor de lotería sobre nuevos servicios que se podrían implementar en el quehacer de FOMUVEL.
2.4 Promover el mejoramiento de la satisfacción del cliente	Porcentaje alcanzado una vez aplicada las encuestas	2.4.1 Evaluar al menos dos veces al año el servicio al cliente brindado por los funcionarios del Fondo.	2.4.1.1 Confeccionar el cuestionario de evaluación de servicio al cliente 2.4.1.2 Aplicar el cuestionario entre los vendedores de lotería.
3.1 Identificar oportunidades que nos permitan generar nuevos recursos.	0= No se identificaron 1= Se identificaron	3.1.1 Proponer al menos dos fuentes de ingresos nuevos distintos a préstamos e inversiones.	3.1.1.1 Diseño de al menos dos actividades que nos permitan generar ingresos a FOMUVEL.

<p>4.1 Automatizar aquellos procesos que a la fecha carecen de un control informático.</p>	<p>0= No se automatizaron. 1= Se automatizaron</p>	<p>4.1.1 Automatizar en un 100% los procesos que requieren ser automatizados. 4.1.2 Actualizar el sistema de información de FOMUVEL.</p>	<p>4.1.1.1 Analizar los procesos respectivos. 4.1.1.2 Analizar necesidades y levantar requerimientos. 4.1.1.3 Generar la herramienta informática. 4.1.2.1 Efectuar la actualización del sistema informático de FOMUVEL</p>
<p>4.2 Analizar los procesos y procedimientos administrativos del Fondo</p>	<p>0= No se analizaron 1= Se analizaron</p>	<p>4.2.1 Actualizar el 100% de los procedimientos administrativos de FOMUVEL</p>	<p>4.2.1.1 Documentar procedimientos. 4.2.1.2 Aprobación de los procedimientos. 4.2.1.3 Darlos a conocer a los colaboradores que intervienen en el procedimiento.</p>
<p>5.1 Establecer un sistema de administración basado en riesgos.</p>	<p>0= No se estableció el sistema. 1= Se estableció el sistema.</p>	<p>5.1.1 Diseñar un sistema de control interno eficiente y que obedezca a un proceso de gestión de riesgos estructurado, consistente y coordinado, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos y metas Institucionales</p>	<p>5.1.1.1 Identificar, analizar, evaluar y gestionar los riesgos existentes en FOMUVEL</p>
<p>6.1 Mantener la cultura organizacional del Fondo.</p>	<p>Cantidad de colaboradores que iniciaron el periodo y salieron /Colaboradores que iniciaron el periodo</p>	<p>6.1.1 Lograr la estabilidad laboral del talento humano que labora para FOMUVEL.</p>	<p>6.1.1.1 Replantear el contenido del manual de puestos de la organización. 6.1.1.2 Proponer e impulsar el establecimiento de un sistema de selección e inducción que promueva el desarrollo del potencial humano</p>

			6.1.1.3 Proponer e impulsar el establecimiento de un sistema evaluación del desempeño que promueva el desarrollo del potencial humano
--	--	--	---