

Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del
centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán

Blanca Alcira Ruiz Restrepo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Santiago de Cali

2020

Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del
centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán

Proyecto aplicado

Blanca Alcira Ruiz Restrepo

Directora

Licette Estela Ramos

Maestrante en Dirección y Administración de Empresas MBA.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Santiago de Cali

2020

Agradecimientos

Agradezco este logro obtenido a mis padres, quienes han inculcado en mí el esfuerzo y valentía para salir triunfante en este proyecto, a mi hijo Juan Diego, quien es el motor de mi vida, a mi esposo quien fue mi guía durante todo el proceso de estudio. Gracias a todas las personas que han aportado su conocimiento y experiencia a mi crecimiento personal y profesional.

Gracias a la universidad UNAD, por sus docentes de excelente calidad humana y profesional y contenidos académicos que harán de mí, la mejor Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo.

Nota de Aceptación

Aprobada en Fecha

Firma del presidente del Jurado

Firma del Orientador

Tabla de contenido

Resumen.....	10
Planteamiento del Problema.....	12
Justificación	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco teórico y referencial.....	15
Diagnóstico – Presentación Banco Caja Social	17
Análisis del Medio Ambiente Externo	18
Estructura del sector	18
Competidores potenciales.....	19
Número de empresas	19
Identidad de la marca.....	20
Diferenciación del producto	20
Ubicación	21
Clientes y sus características	21
Sustitutos.....	21
Proveedores	22
Factores clave de éxito (F.C.E).....	23
Servicio	23
Protección al consumidor.....	23
Canales de atención	23
Fuerza de ventas.....	24
Atención personalizada para los microempresarios	24
Evaluación Externa Directa.....	25
Resultados Matriz de Evaluación Perfil Competitivo	30
Análisis Externo Indirecto.....	31

Variables sociales y culturales.....	31
Variables político legales.....	34
Variables económicas.....	34
Análisis Interno.....	39
Aspectos empresariales: área de servicio al cliente.....	39
Aspectos empresariales: Área Talento Humano.....	41
Aspectos empresariales: área de capacitación.....	43
Aspectos empresariales: funciones de la Gerencia: planeación.....	45
Aspectos empresariales: funciones de la Gerencia: Dirección.....	46
Diagnóstico Externo.....	47
Diagnóstico Interno.....	47
Plataforma Estratégica.....	49
Visión Banco Caja Social.....	49
Misión.....	49
Objeto Social.....	49
Valores Corporativos.....	50
Principios Corporativos.....	50
Objetivos estratégicos.....	50
Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán.....	52
Formulación de estrategias.....	52
Estrategias F.O.....	53
Estrategias F.A.....	55
Elaboración propia.....	56
Estrategias D.O.....	56
Estrategias D.A.....	57
Matriz DOFA.....	58
Calificación de Objetivos.....	64
Formulación de metas.....	65

Metas perspectiva financiera	65
Metas perspectiva del cliente	66
Metas perspectiva del proceso interno	67
Metas perspectiva de formación y crecimiento.....	68
Formulación de planes tácticos.....	69
Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard, BSC)	77
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	83

Lista de tablas

Tabla 1 clasificación Mipyme	15
Tabla 2 Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Banco Mundo Mujer	25
Tabla 3 Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Banco W	26
Tabla 4 Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Bancamía	27
Tabla 5 Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Banco Agrario	28
Tabla 6 Matriz de evaluación perfil competitivo Banco Caja Social	29
Tabla 7 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo	30
Tabla 8 Matriz de Evaluación Externa Indirecta: variables sociales y culturales	33
Tabla 9 Variables político legales	34
Tabla 10 Interés bancario corriente efectivo anual	35
Tabla 11 Variables económicas	38
Tabla 12 Matriz de evaluación interna – Área servicio al cliente	40
Tabla 13 Matriz de evaluación interna – Área de Talento Humano	42
Tabla 14 Matriz de evaluación interna -Área de capacitación	44
Tabla 15 Matriz de evaluación interna – Funciones de la gerencia: planeación	45
Tabla 16 Matriz de evaluación interna – Funciones de la gerencia: dirección	46
Tabla 17 Diagnóstico externo	47
Tabla 18 Diagnóstico interno	48
Tabla 19 Plataforma estratégica	51
Tabla 20 Estrategias F.O	53
Tabla 21 Estrategias F.A	55
Tabla 22 Estrategias D.O	56
Tabla 23 Estrategias D.A	57
Tabla 24 Matriz DOFA	58
Tabla 25 Calificación de objetivos	64
Tabla 26 Metas perspectiva financiera	65
Tabla 27 Metas perspectiva del cliente	66
Tabla 28 Metas perspectiva del proceso interno	67

Tabla 29 Metas perspectiva de formación y crecimiento.....	68
Tabla 30 Plan de negocios de crecimiento y expansión 2020.....	70
Tabla 31 Plan de marketing 2020.....	72
Tabla 32 Plan de capacitación.....	74
Tabla 33 Plan de mercado/cliente 2020	76
Tabla 34 Balanced Scorecard	78

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura del sector en donde se analizan los proveedores, competidores, bienes sustitutos y los clientes, con base en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	22
--	----

Resumen

Banco Caja Social lleva más de 100 años trabajando en Colombia y a lo largo de este tiempo ha hecho posible que cientos de microempresarios accedan a los servicios bancarios, haciendo realidad sus sueños y logrando el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de cada cliente.

El Banco Caja Social es una entidad financiera, con un modelo de banca social, que permite el acceso fácil para las personas, siendo pionera en la colocación de créditos de cuantías menores.

Actualmente cuenta con la Unidad Especializada de Microfinanzas en la ciudad de Popayán, que atiende exclusivamente a los microempresarios, sin embargo, no existe un cubrimiento total de todo el grupo objetivo, es por esto, que se desarrollará el plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito.

A nivel nacional y regional se ha ido implementando el microcrédito, con el propósito de ampliar la bancarización y la inclusión de las personas naturales a quienes se les dificulta acceder al sistema financiero. El propósito del otorgamiento del microcrédito es lograr el crecimiento de las pequeñas unidades de negocio, aumentar su productividad y generar beneficios para su desarrollo, así como también mejora la economía de las regiones.

Otros aspectos a tener en cuenta con la inclusión de los sectores de la población menos favorecidos, es la generación de empleo, al ser potencializados por medio del crédito, además se disminuye paulatinamente la informalidad. Es importante tener en cuenta que este otorgamiento de microcrédito está basado en la confianza, debido a las características propias del proceso en el cual no es usual pedir garantías a los clientes, a pesar, de los riesgos contemplados como son el no pago del recurso entregado.

Es necesario delimitar el grupo poblacional sobre el cual se llegará con el microcrédito ya que el otorgamiento es de menores cuantías, para sectores vulnerables, pero que son de gran importancia para la economía. En Colombia “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Planteamiento del Problema

El microcrédito es un préstamo de monto pequeño que se otorga a la población de bajos ingresos y que su acceso a la financiación es restringido, ya que no cuentan con activos que los respalden.

Los microempresarios se apalancan diariamente en créditos que le otorgan los proveedores y en créditos menores a un año por personas diferentes al sistema financiero tradicional, lo que se traduce en que el desaprovechamiento de los microempresarios de las líneas preferenciales que existen para ellos. Otro factor que impide el acceso al crédito son los requisitos impuestos por los intermediarios financieros y esto hace que los microempresarios no se sientan atraídos para ingresar a los bancos, para familiarizarse con los canales electrónicos, o simplemente no deseen expresar su necesidad de crédito con un asesor que no conocen.

Por otro lado, entendiendo la dinámica de la economía, las empresas se están tecnificando cada vez más dejando a un lado el activo humano, generando la creación de pequeños negocios por estas personas que empiezan su lucha por ganarle la guerra a la pobreza y a su falta de ingresos, es aquí donde surgen los negocios familiares.

Justificación

El microcrédito tiene como finalidad llegar a los grupos poblacionales más necesitados y de escasos recursos para los cuales no es fácil acceder a la financiación e ingresar a la banca formal, es un sistema que se basa en la confianza al microempresario y en su deseo de progresar.

El Plan Estratégico de Mercadeo se elabora para poder analizar las causas por las cuales, personas que cumplen con el perfil de microempresario, no se acercan a Banco Caja Social a solicitar sus productos, pero si tienen un prestamista particular que les lleva el dinero a la puerta de la casa. Por medio de la bancarización con el microcrédito se busca potencializar el crecimiento de los comerciantes menos favorecidos y disminuir los prestamos ilegales. Está destinado a personas que desarrollan una actividad productiva en los sectores de industria, comercio y servicios.

Banco Caja Social es una entidad financiera que lleva más de 100 años en el mercado y su mayor propósito es el acompañamiento a las comunidades excluidas, con el objetivo de brindar la oportunidad para que crezcan sus negocios, mejoren su calidad de vida y sean incluidos en la banca formal.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar el plan estratégico de marketing que mejore el posicionamiento del microcrédito de Banco Caja Social en la ciudad de Popayán.

Objetivos Específicos

- Establecer cuáles son las condiciones del otorgamiento de microcrédito que ofrecen las entidades financieras en la ciudad de Popayán.
- Identificar los principales actores en el otorgamiento del microcrédito en la ciudad de Popayán.
- Plantear las estrategias de marketing que debe implementar Banco Caja social para diferenciarse de las demás entidades financieras.

Marco teórico y referencial

De acuerdo a la Ley 905 de agosto de 2004(Ley Mipyme) por medio de la cual se modifica la ley 590 del 2000, se entiende por microempresas incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a (2) de los siguientes parámetros:

Tabla 1 clasificación Mipyme

Empresa	Número de trabajadores	Activos totales por valor
Microempresa	Planta de personal no superior a diez (10) trabajadores	Inferior a (500) SMLV/ Excluida la vivienda
Pequeña	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMLV
Mediana	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMLV
La tabla 1 muestra la clasificación de empresas en Colombia, por número de trabajadores y activos totales.		

Fuente: Elaboración propia con base en la ley 590 de 2000/Ley 905 de 2004

Es importante resaltar que los microempresarios hacen parte de la economía del país, por este motivo debe existir su inclusión en la banca formal.

Los microempresarios son un sector importante para el desarrollo económico de los países de América Latina y el Caribe, por su contribución a la producción y al empleo. El financiamiento de dicho sector constituye el principal objetivo de las entidades financieras involucradas en las microfinanzas. Por otra parte, el gran tamaño de la población que interviene en la microempresa hace que su inclusión financiera sea un factor clave para fomentar la profundización financiera; lo que convierte a esta población en un segmento de interés para la banca formal (Cuasquer y Maldonado, 2011, p. 4).

Los inicios del microcrédito en Colombia cobran mayor fuerza con el catedrático Muhammad Yunus, quien fue galardonado con el Premio Noble de Paz por la propuesta que hizo del Grameen Bank y que consistió en tomar como población objetivo para el otorgamiento de créditos al segmento más vulnerable de la población.

En el marco nacional, en el 2006 el Gobierno Nacional por medio del decreto 3078 de 2006 del 08 de septiembre crea el Programa de Inversión de Banca de las Oportunidades que tiene por objeto promover el acceso al crédito y los demás servicios financieros a las familias de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores en conjunto con la Banca Privada. Es así como el sistema financiero colombiano, inicia una etapa de prueba de aplicación de la política de prestar a las personas pobres, motivados por el respaldo del Fondo Nacional de Garantías y el Gobierno nacional, a tasas mayores que las del crédito comercial. (Gil y Gallo, 2009, p. 5).

Banco Caja Social siempre se ha caracterizado por servir a la sociedad, buscando impulsar y acompañar a las comunidades excluidas para generar en ellas oportunidades de progreso y su bienestar. Uno de los propósitos es proveer servicios financieros para las personas que pertenecen a los segmentos de menores ingresos, al sector popular, para lograr su inclusión, su desarrollo económico y equidad.

Para realizar el plan de marketing se debe tener en cuenta la clasificación por tamaño empresarial en Colombia, que se basa en tres criterios para definir el microcrédito: número de empleados, nivel de activos y monto de las ventas.

La gestión del conocimiento nos permite realizar procesos que continuamente aseguran el desarrollo y la aplicación de los conocimientos de las Organizaciones con el propósito de mejorar la capacidad de solucionar problemas y de esta manera contribuir a la sostenibilidad de las ventajas competitivas. Es importante tener presente que el desarrollo de estrategias permite afianzar y replantear las ventajas competitivas.

Diagnóstico – Presentación Banco Caja Social

Banco Caja Social lleva más de 100 años trabajando en Colombia y a lo largo de este tiempo ha hecho posible que cientos de microempresarios accedan a los servicios bancarios, haciendo realidad sus sueños y logrando el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de cada cliente. Es una entidad financiera, con un modelo de banca social, que permite el acceso fácil para las personas, siendo pionera en la colocación de créditos de cuantías menores.

Actualmente cuenta con la Unidad Especializada de Microfinanzas en la ciudad de Popayán, que atiende exclusivamente a los microempresarios, sin embargo, no existe un cubrimiento total de todo el grupo objetivo. A nivel nacional y regional se ha ido implementando el microcrédito, con el propósito de ampliar la bancarización y la inclusión de las personas naturales a quienes se les dificulta acceder al sistema financiero. El propósito del otorgamiento del microcrédito es lograr el crecimiento de las pequeñas unidades de negocio, aumentar su productividad y generar beneficios para su desarrollo, así como también mejora la economía de las regiones.

Otros aspectos para tener en cuenta con la inclusión de los sectores de la población menos favorecidos, es la generación de empleo, al ser potencializados por medio del crédito, además se disminuye paulatinamente la informalidad. Es importante tener en cuenta que este otorgamiento de microcrédito está basado en la confianza, debido a las características propias del proceso en el cual no es usual pedir garantías a los clientes, a pesar, de los riesgos contemplados como son el no pago del recurso entregado.

Es necesario delimitar el grupo poblacional sobre el cual se llegará con el microcrédito ya que el otorgamiento es de menores cuantías, para sectores vulnerables, pero que son de gran importancia para la economía. En Colombia “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Existe una limitación en el sistema financiero para la inclusión de la población informal, es por esto que la mayoría de comerciantes del Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán, recurren al crédito informal o préstamos a particulares, que se caracterizan por ser ágiles, se entrega el dinero a la persona en el mismo momento, pero con intereses que pueden llegar a ser hasta del 20% diario, además se caracterizan por su peligrosidad para la integridad de las personas que hacen uso de este tipo de préstamos.

Análisis del Medio Ambiente Externo

Actualmente en la ciudad de Popayán existen Bancos a saber: Banco W, Banco Mundo Mujer, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco de occidente, Bancamía, Fundación de la mujer, Bancompartir, Utrahuilca, Banco Agrario y Banco Caja Social. A pesar de esta gran variedad de Bancos en el mercado, con tasas competitivas, con visitas personalizadas de asesores al negocio, se observa una notoria participación en el mercado del préstamo particular que se paga día a día.

Con los comerciantes del Centro Comercial Empedrado, se debe profundizar en la educación financiera, ya que fueron reubicados, al ser vendedores ambulantes la Alcaldía de Popayán los sacó de las calles para darles un lugar digno de trabajo, es por esto que la gran mayoría no están bancarizados, lo que es una oportunidad para Banco Caja Social de iniciarlos en su vida crediticia.

Estructura del sector

En la estructura del sector se analizarán las empresas que ofrecen microcrédito en la ciudad de Popayán, los Factores Claves de Éxito –FCE-, se identificarán oportunidades y amenazas. En tal sentido, se analizarán los proveedores, competidores, bienes sustitutos y los clientes, con base en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Competidores potenciales

Dentro de los competidores potenciales se analizan las entidades de más recordación y más antiguas que existen en el sector:

Número de empresas

En los últimos años más entidades se están especializando en el otorgamiento de microcrédito, dentro de estas entidades están los tradicionales y los nuevos competidores directos:

- Banco Mundo Mujer: es el banco con un alto reconocimiento en la comunidad “con una participación de cartera en el mercado de microcrédito del 15.3%. En 2017 creció 9,5% frente al crecimiento del sistema bancario de 6,1%”. (Díaz, 2018, p. 2). Goza de un gran reconocimiento en la ciudad de Popayán, ya que es donde se encuentra su sede principal. A corte de 2018 presentaron una cartera bruta de \$1.580.776 millones y 547.621 clientes, y un indicador de cartera vencida de 4.12%. (informe de gestión, 2018, Banco Mundo Mujer)
- Banco W: tiene en el mercado productos y servicios especializados para microempresarios, productos como microcréditos, ahorro y microseguros. Al corte del año 2016 su cartera vencida mayor a 30 días fue de 3.07% (Banco W, 2017, presentación institucional).
- Bancamía: es la unión de tres entidades: corporación Mundial de la Mujer Colombia, Corporación mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Microfinanzas BBVA. Al finalizar el año 2018 su gestión en cuanto al número de clientes fue de 1.000.000.
- Banco Agrario: con respecto al microcrédito rural, Estrada y Hernández (2019), manifiestan que es el Banco más representativo con el 68 % de la cartera bruta. En el año 2017, el BAC fue el que mayor promedio obtuvo con 29.182 desembolsos y si se analiza el monto de desembolsos para el 2017, en promedio representó el mayor porcentaje (75 %) del monto de desembolsos.

Identidad de la marca

Banco Caja Social forma parte del grupo empresarial liderado por la Fundación Grupo Social, existe para apoyar con la actividad bancaria, el propósito de la Organización: contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz. Informe de gestión, Banco Caja Social, pág. 1. (2012).

El Banco Caja Social provee servicios financieros que contribuyen al desarrollo sostenible del País, orientados al servicio de sectores populares y medios, a la mi pyme y al sector de la construcción. Busca construir una cultura institucional basada en los valores organizacionales, que permita el desarrollo integral de los colaboradores y sus familias. Informe de gestión, Banco Caja Social, pág. 1. (2012).

Diferenciación del producto

El Banco Caja Social es una empresa que pertenece a la Fundación Grupo Social, con un amplio portafolio de productos y servicios que van dirigidos a cubrir las necesidades propias de los sectores populares, microempresarios, pequeñas y medianas empresas, que le han permitido al Banco lograr a lo largo de los años una excelente posición en el sector, constituyéndose en un referente de desarrollo económico y social con una clara orientación: cubrir los sectores populares de la población. Value & Risk Rating, pág. 6. (2015).

Gracias al continuo y permanente fortalecimiento de los canales de atención, infraestructura tecnológica y procesos, el Banco Caja Social a través de los años ha presentado mejoras en cuanto a términos de eficiencia y productividad.

Ubicación

Banco Caja Social en la ciudad de Popayán cuenta con dos oficinas, una en el Barrio la Esmeralda y la segunda oficina ubicada en el centro de la ciudad, así como también cuenta con tres cajeros automáticos.

Clientes y sus características

El propósito del presente estudio es el análisis de los microempresarios personas natural que se encuentran ubicados en el centro comercial empedrado, partiendo del principio de inclusión financiera, que consiste en permitir el acceso a servicios financieros, y validar cómo mejora la calidad de vida y el bienestar común.

En cuanto a las características de los microempresarios, lo que busca Banco Caja Social es generar una relación de largo plazo para que, más allá de conseguir un crédito, los deudores adquieran una cultura financiera, obtengan sanos hábitos de pago, ajusten su demanda de crédito de acuerdo con sus capacidades económicas, e inicien a construir un buen historial crediticio, y se pueda favorecer su permanencia en el sistema financiero formal.

Sustitutos

Entendiendo la criticidad que se tiene en el Centro Comercial Empedrado, de cómo los microempresarios por rapidez o factores que no les permiten acercarse a entidades financieras, contactan a los prestamistas de la zona. El crédito informal es una actividad económica propia de las actividades ilegales que normalmente afectan pequeñas empresas y personas de escasos recursos económicos. Con relación a la demanda de este tipo de créditos, en diversas ocasiones se ha visto que la mora en sus pagos afecta la salud mental de las personas, al tiempo de poner en riesgo la vida y estabilidad económica. (Hernández y Oviedo, 2016, p.138).

Los créditos informales no necesitan de documentos o garantías y entiéndase garantías los codeudores o activos que pueda llegar a tener quien solicita el crédito, ya que la relación se basa en la confianza, pero al primer retraso en el pago genera consecuencias graves para los deudores, como desplazamiento del lugar donde residen, pérdida del negocio, los familiares heredan la deuda y arriesgan su vida. Este tipo de préstamo se caracteriza por que no requiere de documentación, ni garantías, son préstamos de mínima cuantía, tasas elevadas y pagos diarios o semanales.

Proveedores

Los más importantes proveedores de Banco Caja social son: Colmena Fiduciaria, Colmena Seguros, Colmena Capitalizadora, Colmena Inversora, Deco Construcciones, Promotor Inversiones y Cobranzas.

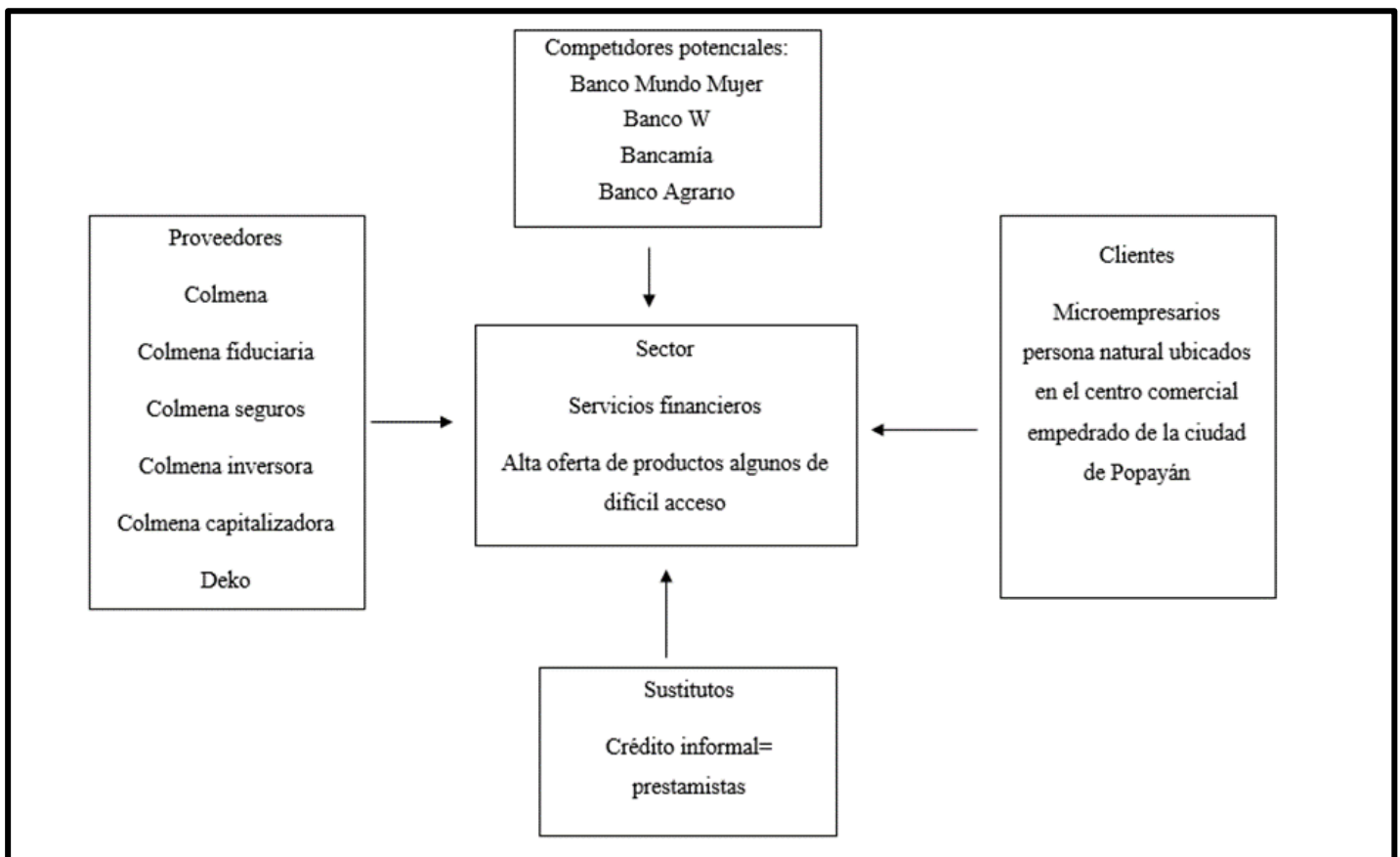


Ilustración 1 Estructura del sector en donde se analizan los proveedores, competidores, bienes sustitutos y los clientes, con base en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Factores clave de éxito (F.C.E)

En Banco Caja Social son importantes todas las actividades que la organización realiza bien para alcanzar el éxito en el sector económico en el que se encuentra actualmente.

Servicio

El servicio es la razón de ser de Banco Caja Social, con interés genuino por saber escuchar al cliente, conocerlo y entender las necesidades, para poder ofrecer oportunidades de progreso por medio de soluciones financieras. Todos los colaboradores están capacitados para brindar la mejor atención posible, ofreciendo información clara y transparente.

Protección al consumidor

La Organización se basa en una adecuada cultura de atención, respeto y servicio, adoptando cada día mejores sistemas para el suministro adecuado de la información, así como mitigar y eliminar los eventos que pueden afectar la debida diligencia. También tiene consolidada un área fortalecida en cuanto a los procesos para la revisión de quejas y reclamos.

Canales de atención

Buscando hacer la vida fácil a los clientes, desde la casa u oficina, cuentan con canales de atención para realizar todas sus transacciones con mayor comodidad y ahorro de tiempo: Internet, cajeros automáticos, línea amiga, aplicación móvil, mipagoamigo, corresponsales bancarios.

Fuerza de ventas

Banco Caja Social tiene el mejor capital humano dispuesto a brindar la mejor atención y asesoría a clientes actuales y potenciales de la Entidad, esta fuerza comercial capacitada constantemente es capaz de hacer lograr las metas de los clientes y es una de las áreas de mayor importancia dentro de la compañía, ya que es la que genera el crecimiento de la Organización, crea estrategias para el mismo, fideliza clientes existentes, trabaja clientes potenciales y cierra nuevos negocios.

Atención personalizada para los microempresarios

Las personas que desean un microcrédito en Banco Caja Social no tienen la necesidad de acercarse a las oficinas y de esta manera no dejan sus negocios solos, ya que la Unidad Especializada de Microfinanzas cuenta con un grupo de asesores de negocios, los cuales realizan cien por ciento trabajo de campo, que consiste en visitar y prospectar clientes antiguos y potenciales. Esta metodología permite al Banco conocer de primera mano al cliente y este a su vez se sentirá más cómodo realizando la gestión del crédito en su propio negocio.

Evaluación Externa Directa

Dentro del Plan Estratégico de mercadeo, Salazar (2016) afirma que la evaluación externa directa consiste en analizar los verdaderos competidores de la empresa, los más directos. Razón por la cual para cada competidor se elabora una Matriz de Perfil Competitivo – MPC. (p. 7).

Tabla 2 *Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Banco Mundo Mujer*

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo – MPC Evaluación Externa Directa / Banco Mundo Mujer				
Numero	Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
1	Servicio	0,2	2	0,4
2	Protección al consumidor	0,1	3	0,3
3	Canales de atención	0,1	2	0,2
5	Fuerza de ventas	0,2	2	0,4
6	Atención personalizada para los microempresarios	0,4	4	1.6
	Total	1	13	2.9

La tabla 2 muestra los FCE (factores claves de éxito) del sector y se incluyen los aspectos internos y externos de Banco Mundo Mujer. La columna porcentaje es el peso relativo de cada FCE en el total FCE, representado en decimales que van desde 0,0 a 1.0, en donde, 1.0 es muy importante y representa la importancia del FCE para lograr el éxito de la Organización en el sector. El total de los FCE es igual a 1. La columna de puntos es la calificación dada a cada FCE, que va de 1 a 4, en donde: 1: Alta debilidad, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor y finalmente la ponderación es generada a partir de multiplicar el porcentaje por los puntos

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Tabla 3 *Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Banco W*

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo – MPC				
Evaluación Externa Directa / Banco W				
Numero	Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
1	Servicio	0,1	2	0,2
2	Protección al consumidor	0,2	2	0,4
3	Canales de atención	0,1	1	0,1
5	Fuerza de ventas	0,2	3	0,6
6	Atención personalizada para los microempresarios	0,4	3	1.2
	Total	1	11	2.5

La tabla 3 muestra los FCE (factores claves de éxito) del sector y se incluyen los aspectos internos y externos de Banco W. La columna porcentaje es el peso relativo de cada FCE en el total FCE, representado en decimales que van desde 0,0 a 1.0, en donde, 1.0 es muy importante y representa la importancia del FCE para lograr el éxito de la Organización en el sector. El total de los FCE es igual a 1. La columna de puntos es la calificación dada a cada FCE, que va de 1 a 4, en donde: 1: Alta debilidad, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor y finalmente la ponderación es generada a partir de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Tabla 4 *Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Bancamía*

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo - MPC				
Evaluación Externa Directa / Bancamía				
Numero	Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
1	Servicio	0,1	2	0,2
2	Protección al consumidor	0,1	1	0,1
3	Canales de atención	0,1	1	0,1
5	Fuerza de ventas	0,3	2	0,6
6	Atención personalizada para los microempresarios	0,4	3	1.2
	Total	1	9	2.2

La tabla 4 muestra los FCE (factores claves de éxito) del sector y se incluyen los aspectos internos y externos de Bancamía. La columna porcentaje es el peso relativo de cada FCE en el total FCE, representado en decimales que van desde 0,0 a 1.0, en donde, 1.0 es muy importante y representa la importancia del FCE para lograr el éxito de la Organización en el sector. El total de los FCE es igual a 1. La columna de puntos es la calificación dada a cada FCE, que va de 1 a 4, en donde: 1: Alta debilidad, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor y finalmente la ponderación es generada a partir de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Tabla 5 *Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Banco Agrario*

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo – MPC				
Evaluación Externa Directa / Banco Agrario				
Numero	Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
1	Servicio	0,1	2	0,2
2	Protección al consumidor	0,1	1	0,1
3	Canales de atención	0,1	1	0,1
5	Fuerza de ventas	0,3	4	1.2
6	Atención personalizada para los microempresarios	0,4	4	1.6
	Total	1	12	3.2

La tabla 5 muestra los FCE (factores claves de éxito) del sector y se incluyen los aspectos internos y externos de Banco Agrario. La columna porcentaje es el peso relativo de cada FCE en el total FCE, representado en decimales que van desde 0,0 a 1.0, en donde, 1.0 es muy importante y representa la importancia del FCE para lograr el éxito de la Organización en el sector. El total de los FCE es igual a 1. La columna de puntos es la calificación dada a cada FCE, que va de 1 a 4, en donde: 1: Alta debilidad, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor y finalmente la ponderación es generada a partir de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Tabla 6 *Matriz de evaluación perfil competitivo Banco Caja Social*

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo – MPC				
Evaluación Externa Directa / Banco Caja Social				
Numero	Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
1	Servicio	0,2	4	0,8
2	Protección al consumidor	0,2	3	0,6
3	Canales de atención	0,2	4	0,8
5	Fuerza de ventas	0,2	2	0,4
6	Atención personalizada para los microempresarios	0,2	2	0,4
	Total	1	15	3

La tabla 6 muestra los FCE (Factores claves de éxito) del sector y se incluyen los aspectos internos y externos de Banco Caja Social. La columna porcentaje es el peso relativo de cada FCE en el total FCE, representado en decimales que van desde 0,0 a 1.0, en donde, 1.0 es muy importante y representa la importancia del FCE para lograr el éxito de la Organización en el sector. El total de los FCE es igual a 1. La columna de puntos es la calificación dada a cada FCE, que va de 1 a 4, en donde: 1: Alta debilidad, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor y finalmente la ponderación es generada a partir de multiplicar el porcentaje por los puntos

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Resultados Matriz de Evaluación Perfil Competitivo

La ponderación que finalmente se obtiene permite evaluar la situación de Banco Caja Social frente a sus competidores. Se tiene en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0 que la más baja posible es 1,0 y que la promedio es de 2,5.

El resultado indica la capacidad de respuesta de cada organización para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas existentes en el sector. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte. (Salazar, 2016, p.8).

Tabla 7 *Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo*

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo - MPC				
Evaluación Externa Directa				
Competencia	Porcentaje	Puntos	Ponderación	Posición fuerte/débil
Banco Mundo Mujer	1	13	2,9	Fuerte
Banco W	1	11	2,5	Fuerte
Bancamía	1	9	2,2	Débil
Banco Agrario	1	12	3,2	Fuerte
Banco Caja Social	1	15	3,0	Fuerte

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Análisis Externo Indirecto

El microcrédito ha ido evolucionando y presenta un avance importante en el país, aunque se venido impulsando, aun no presenta los índices favorables que se esperan.

Para septiembre de 2013 el panorama presentaba un aumento en la demanda del microcrédito tanto para entidades reguladas como para aquellas que se encuentran permeadas por la informalidad, en este sentido, las entidades prestadoras de crédito afirman que “para aumentar la cobertura del microcrédito, los intermediarios consideran necesario un mayor crecimiento económico, menores tasas de fondeo y mejorar la información sobre la capacidad de pago de los prestatarios.” Adicionalmente, las entidades reguladas por la Superintendencia Financiera de Colombia señalaron que los costos de recaudo del crédito presentaron una disminución importante, con lo cual favorece a la figura en relación con la posibilidad de las entidades prestadoras de microcréditos de aumentar la oferta de los mismos, incentivando de esta manera a las MiPyME de acceder a estos y capitalizar su empresa. (Garavito, 2016, p.12).

Con respecto a los sectores con mayor participación en el mercado de los microcréditos, el Banco de la República, determinó que, por sector económico, el mayor acceso lo tienen el sector de comercio, servicios y personas naturales. El sector de las comunicaciones, agropecuario y construcción son los que presentan un menor acceso al microcrédito. (Garavito, 2016).

Variables sociales y culturales

En Colombia, el acceso del microcrédito en áreas rurales está por debajo del 40%, los hogares y los pequeños empresarios para poder hacer inversiones en educación y en activos productivos por mecanismos diferentes a la reinversión de sus mínimos ingresos y ahorros, restringen sus posibilidades de ascenso social e incrementa la desigualdad. (Estrada y Hernández, 2019).

El microcrédito significa teóricamente inclusión, ya que favorece la entrada de los hogares que tienen recursos limitados, es por esta razón que los microempresarios clientes del Banco Caja Social, ven como crecen sus negocios, son más sólidos con el pasar del tiempo, el nivel de vida mejora. Sin embargo, Estrada y Hernández (2019) afirman “que otros estudios han identificado que la franja de hogares más pobre de la población puede no verse directamente beneficiada por los programas de microcrédito, debido a las barreras culturales, educativas e incluso geográficas” (p. 28).

Los microempresarios del Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán se caracterizan por ser negocios constituidos por menos de diez empleados.

Con el Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, se busca que las personas de bajos ingresos, no tengan como preferencia el crédito informal, ya que se pretende romper las barreras de acceso que el microempresario pueda tener.

Tabla 8 *Matriz de Evaluación Externa Indirecta: variables sociales y culturales*

Banco Caja Social				
Matriz de Evaluación Externa Indirecta: variables sociales y culturales				
VARIABLES	%	Puntos	Ponderación	Amenaza/oportunidad
Acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado	0.1	4	0.4	Alta oportunidad
Comerciantes sobre endeudados en el sector de las cooperativas	0.1	1	0.1	Amenaza
Barreras culturales	0.1	1	0.1	Amenaza
Negocios con menos de 10 empleados	0.2	4	0.8	Alta oportunidad
Innovación	0.1	2	0.2	Amenaza
Prestamistas particulares	0.4	1	0.4	Alta amenaza
Total	1	2.1	2	

La tabla 8 muestra:

Las Variables: que son la situación relevante para el funcionamiento del microcrédito en el Centro Comercial Empedrado para Banco Caja Social, estas variables externas no son controlables

%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total, resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas.

Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Variables político legales

A pesar existen leyes, decretos, líneas de crédito que favorecen a los microempresarios existe desconocimiento, es por esta razón que las personas deciden no incluirlos en sus preferencias para financiarse.

Tabla 9 *Variables político legales*

Variab les	%	Puntos	Ponderación	Amenaza/oportunidad
Acceso a la línea BANCOLDEX para los microempresarios del centro comercial Empedrado de la ciudad de Popayán	0.1	1	0.1	Amenaza
Ley 905 de 2004 (Ley 590 del 2000), políticas favorables	0.3	4	1.2	Alta oportunidad
Decreto 519 de 2007, tasas supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia	0.3	4	1.2	Alta oportunidad
Decreto 1357 de 2018 (Decreto 2555 de 2010), acceso a los productos de financiamiento	0.3	3	0.9	Oportunidad menor
Total	1	3.5	3.6	

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Variables económicas

La oferta de crédito a Pymes está caracterizada por las altas tasas, esto significa el doble que, para las grandes empresas, exigencias elevadas de garantías y plazos muy cortos.

Algunas razones por las que los microempresarios del centro comercial empedrado de Popayán no recurren al financiamiento:

Altas tasas de interés: es uno de los obstáculos de acceso al financiamiento para los microempresarios, los bancos y demás entidades financieras justifican que esto es dado por el riesgo que tiene el otorgamiento de crédito, ya que la probabilidad de incumplimiento es mayor. Larru (2007). Menciona que “el impago, está relacionado con el tipo de interés. Cuanto mayor es el riesgo estimado por el prestamista de que el préstamo no sea devuelto, más tenderá a elevar el tipo de interés”. Esta afirmación se puede demostrar con la información de la tabla 10, la cual contiene el interés corriente que se cobra en créditos de consumo, ordinarios y microcréditos, estos datos son presentados por la Superintendencia Financiera en periodos trimestrales; además se evidencia que las tasas para microcréditos son muy superiores a las de un crédito de consumo y ordinario.

Tabla 10 *Interés bancario corriente efectivo anual*

VIGENCIA			INTERÉS ANUAL EFECTIVO		
Resolución	Fecha	Desde	Hasta	Crédito de consumo y Ordinario	Microcrédito
0094	30/01/2020	01/02/2020	29/02/2020	19.06%	36.53%
1768	27/12/2019	01/01/2020	31/01/2020	18.77%	36.53%
1603	29/11/2019	01/12/2019	31/12/2019	18.91%	36.56%
1474	30/10/2019	01/11/2019	30/11/2019	19.03%	36.53%
1293	30/09/2019	01/10/2019	31/10/2019	19.10%	34.56%
1145	30/08/2019	01/09/2019	31/09/2019	19.32%	36.76%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa la tasa de interés para el producto microcrédito es la más alta comparada a la tasa para créditos de consumo y créditos ordinarios, las tasas para microcréditos son casi el doble que para los créditos de consumo.

Falta de garantías: al microempresario del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán quine es el objetivo del Plan Estratégico de Mercadeo, se les exigen garantías difíciles de acceder además muchas de ellas aún no cuentan con la suficiente cobertura para poder respaldar un crédito.

El microcrédito es una operación de por sí riesgosa para la entidad financiera, es por esta razón que la única vía de escape a dicho riesgo es una garantía. El real problema sucede cuando es más costoso hacer efectiva la garantía que asumir el incumplimiento en el pago por parte del microempresario, ya que las operaciones de microcrédito tienen un tope que no puede ser superado al momento de otorgar el crédito, la mayoría son montos pequeños de dinero, con destinos a capitalizar los negocios.

Teniendo en cuenta que además de los costos administrativos que implica otorgar el microcrédito por parte de las entidades para mantener el seguimiento al cliente, se tendría que incurrir en una cantidad aun mayor de costos con el fin de hacer efectiva la garantía, lo cual no sería rentable para estas. (Garavito, 2016, p.65).

Requisitos: en este punto los requisitos hacen que al solicitar un crédito para los microempresarios sea poco atractiva la solicitud, para muchos suele ser complejo entender los procedimientos que los bancos exigen.

Las entidades financieras deben solicitar documentación para validar la situación financiera del negocio y la de sus activos para determinar su viabilidad, requisitos entre los que se encuentran: nivel de ingresos, nivel de ventas, facturas, cuadernos de ventas o de contabilidad, para las microempresas estas condiciones son algunas veces inalcanzables, pues muchos no llevan una contabilidad ni pagan impuestos.

Altos costos de transacción: la ausencia de un historial crediticio y la baja calidad en la información de los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, hacen que aumente la documentación solicitada. Los costos de transacción aumentan ya que esto implica un cien por ciento de las visitas a terreno por parte de los ejecutivos del banco, para cerciorarse de que los negocios existen y que las inversiones efectivamente se van a realizar.

Informalidad: La informalidad se convierte en un obstáculo para los microempresarios al momento de solicitar un crédito, ya que en su gran mayoría no cumplen con los requisitos jurídicos que exigen las entidades financieras. Por ser unidades productivas de pequeño tamaño en su gran mayoría no cuentan con registro de cámara de comercio, no pagan impuestos, sus empleados (si los tienen) no gozan de afiliación a seguridad social.

Entendiendo la informalidad como un factor notorio y marcado en los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, Hamann y Mejía (2011) afirman:

Una de las principales preocupaciones de política en América Latina en general, y Colombia en particular, son las altas tasas de informalidad laboral y empresarial observadas en estas economías. Dependiendo de la fuente de los datos y el criterio utilizado, estas tasas de informalidad en el caso colombiano están en un rango del 45 al 75 %, lo que sugiere la existencia de altas barreras a la formalización laboral, muy probablemente generadas por una regulación excesivamente costosa (p.2).

Tabla 11 *Variables económicas*

Banco Caja Social					
Matriz de Evaluación Externa Indirecta: variables económicas					
Variables		%	Puntos	Ponderación	Amenaza/oportunidad
Altas tasas de interés		0.3	4	1.2	Alta oportunidad
Falta de garantías		0.2	1	0.2	Amenaza
Desaceleración de la economía		0.1	1	0.1	Amenaza
Altos costos de transacción		0.2	1	0.2	Amenaza
Informalidad		0.2	3	0.6	Oportunidad menor
Total		1	3.5	3.6	

La tabla 11 muestra:

Las Variables: que son la situación relevante para el funcionamiento del microcrédito en el Centro Comercial Empedrado para Banco Caja Social, estas variables externas no son controlables

%%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total, resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas.

Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Análisis Interno

Para la elaboración del plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, se debe analizar y evaluar al Banco Caja Social y así conocer su comportamiento y poder determinar las fortalezas y debilidades existentes.

Se deben conocer las áreas del Banco Caja Social, lo que significa:

Este análisis consiste en identificar en cada área de la empresa (servicio al cliente, Talento Humano, capacitación, etc.) y en cada función gerencial (Planeación, Organización, Dirección y Control) las variables internas sobre las que la empresa u organización tiene alta injerencia y que afectan directamente sus resultados. A partir de allí se pueden ganar o conservar ventajas competitivas que son actividades en las cuales la empresa es fuerte y podría basar la competencia en el mercado. (Salazar, 2016, p.13).

Aspectos empresariales: *área de servicio al cliente*

El servicio para Banco Caja Social es su razón de ser. Esta Organización tiene un interés genuino por escuchar, entender y conocer las necesidades de sus clientes, para brindarles oportunidades de progreso por medio de soluciones financieras pertinentes y relevantes.

Sus colaboradores se esfuerzan diariamente por brindar a sus clientes y usuarios una atención amable, información clara y soluciones, escuchándolos verdaderamente y cumpliendo los compromisos que adquieren con las personas que solicitan sus productos y servicios.

Para Banco Caja Social es claro que uno de los pilares fundamentales de la inclusión financiera para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, es la protección al cliente, porque a partir de ahí, es posible construir entre las entidades y los clientes actuales y potenciales y los usuarios, relaciones de largo plazo, fundamentadas en la confianza y el respeto mutuo.

Tabla 12 *Matriz de evaluación interna – Área servicio al cliente*

BANCO CAJA SOCIAL				
Matriz de Evaluación Interna EFI				
Área de servicio al cliente				
Variable	%	Puntos	Ponderación	Debilidad/Fortaleza
Escucha al cliente	0.2	4	0.88	Fortaleza mayor
Conoce las necesidades del cliente	0.1	2	0.2	Debilidad menor
Brinda oportunidades de progreso	0.3	3	0.9	Fortaleza menor
Soluciones financieras pertinentes	0.2	2	0.4	Debilidad menor
Atención amable	0.1	2	0.2	Debilidad menor
Cumple compromisos adquiridos	0.1	2	0.2	Debilidad menor
TOTAL	1	2.5	2.78	

La tabla 12 contiene:

Variable: situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

#: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza mayor.

La total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Aspectos empresariales: Área Talento Humano

El área de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Es así que la adecuada administración del talento humano en la Organización, que se esté enfocado en adecuados incentivos, motivación de los colaboradores y condiciones que permitan la buena interacción entre todos los que conforman el Banco Caja Social, hacen que esta Organización obtenga los logros que siempre busca.

Como empresa de la Fundación Social, promover un desarrollo integral de los colaboradores es de la esencia de la gestión del Banco Caja Social, así como propender por una cultura acorde con los principios y valores de la Organización. Por ello, se trabaja con especial atención en los siguientes frentes: remuneración justa, compromiso, participación, formación y capacitación, comunicación interna, servicio y administración estratégica del personal. (Prieto, 2014, p.10).

Tabla 13 *Matriz de evaluación interna – Área de Talento Humano*

BANCO CAJA SOCIAL				
Matriz de Evaluación Interna EFI				
Área de Talento Humano				
Variable	%	Puntos	Ponderación	Debilidad/Fortaleza
Principios y valores	0.3	4	1.2	Fortaleza mayor
Remuneración justa	0.2	3	0.6	Fortaleza menor
compromiso	0.2	3	0.6	Fortaleza menor
Administración estratégica del personal	0.1	2	0.2	Debilidad menor
Servicio cliente interno	0.1	2	0.2	Debilidad menor
Clima Organizacional	0.1	3	0.3	Fortaleza menor
TOTAL	1	2.83	3.1	

La tabla 13 contiene:

Variable: situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza mayor.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Aspectos empresariales: área de capacitación

Para la elaboración Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, se tiene en cuenta que para la organización el tema de capacitación es fundamental, ya que los asesores de negocios deben entender las necesidades de los clientes, así como ir adquiriendo actitudes, habilidades y conductas para el buen desempeño del rol. Parra C. & Rodríguez F (2016) afirman

Por lo tanto, las empresas deben concentrarse en aquellas competencias claves donde pueden distinguirse de las demás; tales competencias son un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios al facilitar simultáneamente el desarrollo profesional de las personas (p.2).

Las áreas a tener en cuenta para el presente plan estratégico de mercadeo son las siguientes:

Entrenamiento: este proceso consiste en proporcionar los medios adecuados a cada colaborador para adquirir e ir desarrollando de la mejor manera los conocimientos, habilidades y competencias para desarrollar los cargos en campo. Este entrenamiento va enfocado hacia los asesores de negocios en la venta en frío y análisis de riesgo, para que perfeccionen las técnicas necesarias de su cargo, después de haber tenido un proceso de capacitación en aula.

Desarrollo de planes y programas de capacitación: Banco Caja Social tiene estructurado todos los planes y programas de capacitación de tal manera que se tienen diseñados los objetivos de la capacitación de cada cargo comercial, administrativo o gerencial, también la estructuración adecuada de contenidos, selección de recursos didácticos y un moderno diseño de un programa de capacitación virtual.

Tabla 14 *Matriz de evaluación interna -Área de capacitación*

BANCO CAJA SOCIAL				
Matriz de Evaluación Interna EFI				
Área de capacitación				
Variable	%	Puntos	Ponderación	Debilidad/Fortaleza
Entrenamiento	0.3	3	1.2	Fortaleza menor
Desarrollo de planes y programas de capacitación	0.2	4	0.6	Fortaleza mayor
Creatividad en los planes de capacitación	0.2	1	0.6	Alta debilidad
Capacitación virtual	0.1	2	0.2	Debilidad menor
Actividades de prácticas	0.1	2	0.2	Debilidad menor
Personal idóneo	0.1	2	0.3	Debilidad menor
TOTAL	1	2.83	3.1	
<p>La tabla 14 contiene:</p> <p>Variable: situación o evento relevante para el funcionamiento del área.</p> <p>%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.</p> <p>Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza mayor.</p> <p>El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.</p> <p>Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.</p>				

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Aspectos empresariales: funciones de la Gerencia: planeación

Para el Banco Caja Social la Gerencia administrativa es fundamental ya que comprende todos los factores que son determinantes para que la Organización se enfoque en el logro de sus objetivos y sea eficiente, sirviendo de base para las demás funciones de la gerencia y señalando que es lo que se va a hacer para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 15 *Matriz de evaluación interna – Funciones de la gerencia: planeación*

BANCO CAJA SOCIAL				
Matriz de Evaluación Interna EFI				
Funciones de la Gerencia: planeación				
Variable	%	Puntos	Ponderación	Debilidad/Fortaleza
Elaboración de pronósticos	0.2	3	0.6	Fortaleza menor
Determinación de objetivos	0.2	4	0.8	Fortaleza mayor
Creación de estrategias	0.3	3	0.9	Fortaleza menor
Desarrollo de políticas	0.1	4	0.4	Fortaleza mayor
Determinación de metas	0.1	3	0.3	Fortaleza menor
Proyección permanencia en el tiempo	0.1	4	0.4	Fortaleza mayor
TOTAL	1	17.66	3.1	

La tabla 15 contiene:

Variable: situación o evento relevante para el funcionamiento del área.

%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza mayor.

La total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Aspectos empresariales: funciones de la Gerencia: Dirección

La dirección en Banco Caja Social es la encargada de orientar, capacitar, motivar a las personas hacia un fin específico y es la encargada de mantener la coherencia y el control en cada una de las fases necesarias para cumplir con la meta y fortalecer la organización, tanto a nivel económico como humano.

Tabla 16 *Matriz de evaluación interna – Funciones de la gerencia: dirección*

BANCO CAJA SOCIAL				
Matriz de Evaluación Interna EFI				
Funciones de la Gerencia: Dirección				
Variable	%	Puntos	Ponderación	Debilidad/Fortaleza
Capacidad de liderazgo	0.2	4	0.8	Fortaleza mayor
Participación en el proceso de toma de decisiones	0.2	3	0.6	Fortaleza menor
Plan de reconocimiento justo por buen desempeño a los colaboradores	0.3	3	0.9	Fortaleza menor
Buen comunicador	0.1	4	0.4	Fortaleza mayor
Aprobación planes de incentivos	0.2	2	0.4	Debilidad menor
TOTAL	1	14.4	3.1	
<p>La tabla 16 contiene:</p> <p>Variable: situación o evento relevante para el funcionamiento del área.</p> <p>%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.</p> <p>Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza mayor.</p> <p>La total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.</p> <p>Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.</p>				

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Diagnóstico Externo

La matriz de diagnóstico externo se realiza con base a todas las variables analizadas en cada matriz de evaluación externa directa: variables económicas, político-legales, sociales y culturales, y se clasifican según correspondan a oportunidad o amenaza, así como se muestra en la tabla 18

Tabla 17 *Diagnóstico externo*

DIAGNÓSTICO EXTERNO		
No.	Oportunidades(O)	Amenazas(A)
1	Acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán	Innovación
2	Negocios con menos de 10 empleados	Prestamistas particulares
3	Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000), políticas favorables	Barreras culturales
4	Decreto 519 de 2007, tasas supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia	Acceso a la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
5	Decreto 1357 de 2018 (Decreto 2555 de 2010), acceso a los productos de financiamiento.	Altos costos de transacción
6	Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000, políticas favorables.	Falta de garantías
7	Altas tasas de interés	Comerciantes sobre endeudados en el sector de las cooperativas
8	Informalidad	Desaceleración de la economía

Fuente elaboración propia

Diagnóstico Interno

Para realizar el diagnóstico interno se evalúan las variables de mayor participación en las matrices y que representan el fuerte de Banco Caja Social, y las variables no tan fuertes en las que hay que desarrollar tareas que ayuden a impulsar el desarrollo de las actividades propuestas por la gerencia.

Tabla 18 *Diagnóstico interno*

DIAGNÓSTICO INTERNO		
No.	Debilidades(D)	Fortalezas(F)
1	Aprobación plan de incentivos	Capacidad de liderazgo
2	Creatividad en los planes de capacitación	Participación en el proceso de toma de decisiones
3	Capacitación virtual	Plan de reconocimiento justo por buen desempeño a los colaboradores
4	Actividades de prácticas	Buen comunicador
5	Personal idóneo	Elaboración de pronósticos
6	Administración estratégica del personal	Determinación de objetivos
7	Servicio al cliente interno	Creación de estrategias
8	Conoce las necesidades de los clientes	Desarrollo de políticas
9	Soluciones financieras pertinentes	Determinación de metas
10	Atención amable	Proyección permanencia en el tiempo
11	Cumple compromisos adquiridos	Entrenamiento
12		Desarrollo de planes y programas de capacitación Principios y valores
13		Remuneración justa
14		Compromiso
15		Clima Organizacional
16		Escucha al cliente
17		Brinda oportunidades de progreso

Fuente: elaboración propia

Plataforma Estratégica

Visión Banco Caja Social

Banco Caja Social se ha orientado, durante más de 100 años, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas; así como al sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.

Misión

Banco Caja Social (BCS) es una empresa de la Fundación Social que mediante su actividad bancaria busca contribuir en la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización.

Objeto Social

El Banco Caja Social tiene por objeto la celebración y ejecución de todas las operaciones, actos y contratos propios de los Establecimientos Bancarios, con sujeción a las disposiciones legales que sobre la materia rijan en Colombia, y en especial, el artículo 7° del Decreto 663 de 1993, o las normas que en el futuro lo modifiquen, aclaren, complementen o adicionen, así como a las que rijan en los países respectivos donde establezca sucursales, filiales, agencias u oficinas de representación. En desarrollo de su objeto, podrá efectuar y mantener inversiones en las sociedades y negocios que la ley autorice en el país o en el extranjero; adquirir Última reforma: 17-08-2017
Página 2 de 19 toda clase de bienes que sean necesarios para la cabal ejecución de sus operaciones, así como enajenarlos y gravarlos y, en general, podrá realizar todos los actos relacionados con su objeto y los que tengan por finalidad ejercer los derechos o cumplir con las obligaciones que se deriven de su existencia y actividad. (BCS).

Valores Corporativos

La dignidad de la persona, la justicia, la libertad y la autonomía, el bien común, la solidaridad y la fraternidad y la paz personal y social. (BCS)

Principios Corporativos

La igualdad de oportunidades, la participación, el pluralismo, la tolerancia, la responsabilidad personal, la responsabilidad colectiva, la primacía de las personas sobre las instituciones sociales, la subsidiariedad, la prevalencia de la dignidad humana en la relación trabajo – capital, la función social de la propiedad y la eficiencia y la competitividad. (BCS)

Objetivos estratégicos

- Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.
- Generación de riqueza.
- Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores.
- Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común. (BCS)

Tabla 19 *Plataforma estratégica*

PLATAFORMA PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL PRODUCTO MICROCRÉDITO DEL BANCO CAJA SOCIAL EN LA ZONA DEL CENTRO COMERCIAL EMPEDRADO DE LA CIUDAD DE POPAYÁN	
Visión	Banco Caja Social se ha orientado, durante más de 100 años, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas; así como al sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.
Misión	Banco Caja Social (BCS) es una empresa de la Fundación Social que mediante su actividad bancaria busca contribuir en la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización.
Objeto Social	El Banco Caja Social tiene por objeto la celebración y ejecución de todas las operaciones, actos y contratos propios de los Establecimientos Bancarios, con sujeción a las disposiciones legales que sobre la materia rijan en Colombia, y en especial, el artículo 7° del Decreto 663 de 1993, o las normas que en el futuro lo modifiquen, aclaren, complementen o adicionen, así como a las que rijan en los países respectivos donde establezca sucursales, filiales, agencias u oficinas de representación. En desarrollo de su objeto, podrá efectuar y mantener inversiones en las sociedades y negocios que la ley autorice en el país o en el extranjero; adquirir Última reforma: 17-08-2017 Página 2 de 19 toda clase de bienes que sean necesarios para la cabal ejecución de sus operaciones, así como enajenarlos y gravarlos y, en general, podrá realizar todos los actos relacionados con su objeto y los que tengan por finalidad ejercer los derechos o cumplir con las obligaciones que se deriven de su existencia y actividad.
Valores corporativos	La dignidad de la persona, la justicia, la libertad y la autonomía, el bien común, la solidaridad y la fraternidad y la paz personal y social.
Principios corporativos	La igualdad de oportunidades, la participación, el pluralismo, la tolerancia, la responsabilidad personal, la responsabilidad colectiva, la primacía de las personas sobre las instituciones sociales, la subsidiariedad, la prevalencia de la dignidad humana en la relación trabajo – capital, la función social de la propiedad y la eficiencia y la competitividad.
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional. • Generación de riqueza. • Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores. • Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.

Fuente: Elaboración propia

Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán

El plan que se formula a continuación pretende el logro de la visión establecida en la plataforma estratégica del Banco Caja Social. Para tal efecto es indispensable formular el camino que deberá seguirse para lograr posicionar el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán

Formulación de estrategias

Para la elaboración del Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán se proponen acciones para alcanzar el objetivo definido.

Las estrategias se formulan a partir de las oportunidades y amenazas del diagnóstico externo y las fortalezas y debilidades del diagnóstico interno. Se proponen cuatro grupos que resultan del cruce de las variables externas e internas que se registraron en los diagnósticos externo e interno. Estos grupos son:

- a) Estrategias F.O.: (con base en las Fortalezas aprovechar las Oportunidades)
- b) Estrategias F.A.: (aprovechar las Fortalezas para combatir las Amenazas);
- c) Estrategias D.O.: (combatir las Debilidades para aprovechar las Oportunidades);
- d) Estrategias D.A.: (combatir las Debilidades para disminuir las Amenazas).

Estrategias F.O

Para la construcción de las estrategias F.O se cruzan todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las oportunidades. Estas estrategias F.O indican que con base en las fortalezas existentes registradas en el diagnóstico interno se deben aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo.

Tabla 20 *Estrategias F.O*

ESTRATEGIAS F. O
Banco Caja social tiene la capacidad de liderazgo para que sea posible el acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán
La participación en el proceso de toma de decisiones que hace Banco Caja Social para incursionar en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán se favorece por la Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000), políticas favorables.
El plan de reconocimiento justo por buen desempeño a los colaboradores que tiene la Entidad hace que las metas de penetración al centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán y por lo tanto la erradicación de los prestamistas particulares, sean alcanzables a pesar de las altas tasas de interés
El Banco Caja Social tiene como atributo el ser buen comunicador para que los comerciantes informales del centro comercial empedrado, puedan entender de manera clara la información entregada por los asesores de negocios.
La elaboración de pronósticos en cuanto a la disminución del porcentaje de participación de los prestamistas particulares en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán es manejable por que el Decreto 519 de 2007, tasas supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, facilitan clarificar el panorama de colocación de operaciones de microcrédito
La determinación de objetivos que pueda elaborar Banco Caja Social, acerca de la manera como se pretende disminuir el prestamista particular del Centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán se hace con base en el Decreto 1357 de 2018 (Decreto 2555 de 2010), acceso a los productos de financiamiento
La creación de estrategias de financiamiento para microempresarios se hace para negocios con menos de 10 empleados
El desarrollo de políticas para mejorar la capacidad de acceder al microcrédito es posible por la existencia de la Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000), políticas favorables

La determinación de metas que realiza Banco Caja Social se hace proyectados a la manera como se tendrá acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán
La proyección permanencia en el tiempo se hace para garantizar que se atenderán los mercados de clientes que se encuentran en la informalidad.
El entrenamiento permanente para los asesores de negocios de Banco Caja Social es clave para aprender a diferenciar los negocios con menos de 10 empleados
El desarrollo de planes y programas de capacitación Principios y valores para los asesores de negocios es de tal importancia, que garantizan la igualdad entre los clientes que tengan acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán
Se pretende que exista una remuneración justa en cuanto a disminución de requisitos para los clientes informales del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
El compromiso que adquiere Banco Caja Social con los microempresarios es de que puedan acceder a la bancarización los microempresarios del Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán
El clima Organizacional es un factor clave para que cada día los colaboradores del Banco Caja Social quieran dar más de sí mismos para lograr que los clientes informales no accedan a los prestamistas particulares, porque se sentirán que son importantes para la Entidad,
Escuchar al cliente de la mejor manera facilita el Acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán
Brinda oportunidades de progreso es la meta clara del Banco Caja social para que los clientes informales progresen con créditos en donde se pague interés y capital mensualmente

Fuente: Elaboración propia

Estrategias F.A

Estas estrategias nos indican que con base en las fortalezas registradas en el diagnóstico interno se deben combatir al máximo las amenazas identificadas en el diagnóstico externo. Se cruzan todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las amenazas.

Tabla 21 *Estrategias F.A*

ESTRATEGIAS F. A
La capacidad de liderazgo que tiene Banco Caja Social le permitirá incursionar en el mercado para que los Comerciantes sobre endeudados en el sector de las cooperativas, puedan ser objeto de compra de cartera a una menor tasa de interés
Participación en el proceso de toma de decisiones en la creación de estrategias para lograr erradicar a los prestamistas particulares del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
Plan de reconocimiento justo por buen desempeño a los colaboradores que ofrezcan la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
Banco Caja Social debe ser buen comunicador para romper las Barreras culturales
Elaboración de pronósticos para lograr mantener tasas adecuadas cuando se presente desaceleración de la economía
Determinación de objetivos que logren innovar en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
Creación de estrategias atractivas en cuanto a tasas que logren alejar a los prestamistas particulares del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán.
Desarrollo de políticas que favorezcan el acceso a la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
Determinación de metas claras y alcanzables para lograr disminuir los altos costos de transacción
Proyección permanencia en el tiempo, logrando romper las barreras culturales existentes
Entrenamiento continuo para el personal que atiende a los microempresarios par que sepan diferenciar a quien se le solicita o no garantías
Desarrollo de planes y programas de capacitación
Principios y valores para acercarse más a los microempresarios y romper las barreras culturales
Compromiso que adquiere Banco Caja Social para dar Acceso a la línea Bancóldex a los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán

Adecuada escucha al cliente microempresario para acceder a ellos rompiendo las barreras culturales
Banco Caja Social brinda oportunidades de progreso bajando los Altos costos de transacción

Elaboración propia

Estrategias D.O

Con las estrategias DO se pretenden disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo. Para su construcción se cruzan todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las amenazas.

Tabla 22 *Estrategias D.O*

ESTRATEGIAS DO
Aprobación plan de incentivos por parte del Banco Caja Social para lograr que los microempresarios el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán salgan de la informalidad
Creatividad en los planes de capacitación para que los microempresarios logren comprender las tasas de interés que les ofrece Banco Caja Social con respecto a las tasas de los prestamistas particulares.
Crear espacios creativos para brindar capacitación virtual a todos los negocios con menos de 10 empleados
Realizar actividades de prácticas en los negocios de los microempresarios para que conozcan la Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000, políticas favorables.
Personal idóneo de Banco Caja Social para que capacite a los microempresarios en el Decreto 1357 de 2018 (Decreto 2555 de 2010), acceso a los productos de financiamiento.
Administración estratégica del personal para lograr el acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán
Banco Caja Social conoce las necesidades de los clientes y ofrece facilidad de acceso al microcrédito por medio de Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000, políticas favorables
Brindar soluciones financieras pertinentes para todos los microempresarios que se encuentren en la informalidad

Ofrecer atención amable por parte de los asesores de negocios para que puedan dar la correcta información de las altas tasas de interés para microempresarios
Banco Caja Social se caracteriza por que cumple compromisos adquiridos con los clientes que se encuentran en la informalidad.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias D.A

El objeto de las estrategias DA es disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para evitar las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo, en su construcción se deben cruzar todas y cada una de las debilidades con todas y cada una de las amenazas.

Tabla 23 *Estrategias D.A*

ESTRATEGIAS D. A
Aprobación plan de incentivos a pesar de la desaceleración de la economía
Creatividad en los planes de capacitación para que siga en desarrollo la innovación a la que se enfoca Banco Caja Social
Capacitación virtual en educación financiera para los comerciantes sobre endeudados en el sector de las cooperativas
Actividades de prácticas para aprender a manejar el acceso a la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
Personal idóneo para lograr captar la mayor cantidad de clientes y alargar la brecha con los prestamistas particulares.
Administración estratégica del personal idóneo para atención de clientes microempresarios.
Servicio al cliente interno adecuado
Conoce las necesidades de los clientes microempresarios
Soluciones financieras pertinentes con productos novedosos
Innovación Prestamistas particulares Barreras culturales
Atención amable para el sector de los microempresarios

Fuente: Elaboración propia

Matriz DOFA

Tabla 24 *Matriz DOFA*

<p style="text-align: center;">De análisis interno</p> <p>De análisis externo</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Capacidad de liderazgo 2.Participación en el proceso de toma de decisiones 3.Plan de reconocimiento justo por buen desempeño a los colaboradores 4.Buen comunicador 5.Elaboración de pronósticos 6.Determinación de objetivos 7.Creación de estrategias 8.Desarrollo de políticas 9.Determinación de metas 10.Proyección permanencia en el tiempo Entrenamiento 11.Desarrollo de planes y programas de capacitación 12.Principios y valores 13.Remuneración justa Compromiso 14.Clima Organizacional Escucha al cliente 15.Brinda oportunidades de progreso 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Aprobación plan de incentivos 2.Creatividad en los planes de capacitación 3.Capacitación virtual 4.Actividades de prácticas 5.Personal idóneo 6.Administración estratégica del personal 7.Servicio al cliente interno 8.Conoce las necesidades de los clientes 9.Soluciones financieras pertinentes 10.Atención amable 11.Cumple compromisos adquiridos
	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán 3.Negocios con menos de 10 empleados 4.Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000), políticas favorables 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Banco Caja social tiene la capacidad de liderazgo para que sea posible el acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán 2.La participación en el proceso de toma de decisiones que hace Banco Caja Social para

<p>5. Decreto 519 de 2007, tasas supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia</p> <p>6. Decreto 1357 de 2018 (Decreto 2555 de 2010), acceso a los productos de financiamiento.</p> <p>7. Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000, políticas favorables.</p> <p>8. Altas tasas de interés</p> <p>9. Informalidad</p>	<p>incursionar en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán se favorece por la Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000), políticas favorables.</p>	<p>2. Creatividad en los planes de capacitación para que los microempresarios logren comprender las tasas de interés que les ofrece Banco Caja Social con respecto a las -tasas de los prestamistas particulares.</p>
	<p>3. El plan de reconocimiento justo por buen desempeño a los colaboradores que tiene la Entidad hace que las metas de penetración al centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán y por lo tanto la erradicación de los prestamistas particulares, sean alcanzables a pesar de las altas tasas de interés</p>	<p>3. Crear espacios creativos para brindar capacitación virtual a todos los negocios con menos de 10 empleados</p>
	<p>4. El Banco Caja Social tiene como atributo el ser buen comunicador para que los comerciantes informales del centro comercial empedrado, puedan entender de manera clara la información entregada por los asesores de negocios.</p>	<p>4. Realizar actividades de prácticas en los negocios de los microempresarios para que conozcan la Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000, políticas favorables.</p>
	<p>5. La elaboración de pronósticos en cuanto a la disminución del porcentaje de participación de los prestamistas particulares en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán es manejable por que el Decreto 519 de 2007, tasas supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, facilitan clarificar el panorama de colocación de operaciones de microcrédito</p>	<p>5. Personal idóneo de Banco Caja Social para que capacite a los microempresarios en el Decreto 1357 de 2018 (Decreto 2555 de 2010), acceso a los productos de financiamiento.</p>
	<p>6. La determinación de objetivos que pueda elaborar Banco Caja Social, acerca de la manera como se pretende disminuir el prestamista particular del Centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán se hace con base en el Decreto 1357 de 2018 (Decreto 2555 de 2010), acceso a los productos de financiamiento</p>	<p>6. Administración estratégica del personal para lograr el acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán</p>
		<p>7. Banco Caja Social conoce las necesidades de los clientes y ofrece facilidad de acceso al microcrédito por medio de Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000, políticas favorables</p>
	<p>8. Brindar soluciones financieras pertinentes para todos los microempresarios que se encuentren en la informalidad</p>	
	<p>9. Ofrecer atención amable por parte de los asesores de negocios para que puedan dar la correcta información de las altas tasas de interés para microempresarios</p>	

	<p>7.La creación de estrategias de financiamiento para microempresarios se hace para negocios con menos de 10 empleados</p>	<p>10.Banco Caja Social se caracteriza por que cumple compromisos adquiridos con los clientes que se encuentran en la informalidad.</p>
<p>8.El desarrollo de políticas para mejorar la capacidad de acceder al microcrédito es posible por la existencia de la Ley 905 de 2004 (ley 590 del 2000), políticas favorables</p>		
<p>9.La determinación de metas que realiza Banco Caja Social se hace proyectados a la manera como se tendrá acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán</p>		
<p>10.La proyección permanencia en el tiempo se hace para garantizar que se atenderán los mercados de clientes que se encuentran en la informalidad.</p>		
<p>11.El entrenamiento permanente para los asesores de negocios de Banco Caja Social es clave para aprender a diferenciar los negocios con menos de 10 empleados</p>		
<p>12.El desarrollo de planes y programas de capacitación</p>		
<p>13.Principios y valores para los asesores de negocios es de tal importancia, que garantizan la igualdad entre los clientes que tengan acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán</p>		
<p>14.Se pretende que exista una remuneración justa en cuanto a disminución de requisitos para los clientes informales del centro</p>		

	comercial empedrado de la ciudad de Popayán	
	15.El compromiso que adquiere Banco Caja Social con los microempresarios es de que puedan acceder a la bancarización los microempresarios del Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán	
	16.El clima Organizacional es un factor clave para que cada día los colaboradores del Banco Caja Social quieran dar más de sí mismos para lograr que los clientes informales no accedan a los prestamistas particulares, porque se sentirán que son importantes para la Entidad,	
	17.Escuchar al cliente de la mejor manera facilita el Acceso al microcrédito en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán	
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.Innovación		1.Aprobación plan de incentivos a pesar de la desaceleración de la economía
2.Prestamistas particulares		2.Creatividad en los planes de capacitación para que siga en desarrollo la innovación a la que se enfoca Banco Caja Social
3.Barreras culturales		3.Capacitación virtual en educación financiera para los comerciantes sobre endeudados en el sector de las cooperativas
4.Acceso a la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	1.La capacidad de liderazgo que tiene Banco Caja Social le permitirá incursionar en el mercado para que los Comerciantes sobre endeudados en el sector de las cooperativas, puedan ser objeto de compra de cartera a una menor tasa de interés	4.Actividades de prácticas para aprender a manejar el acceso a la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
5.Altos costos de transacción	2.Participación en el proceso de toma de decisiones en la creación de estrategias para lograr erradicar a los prestamistas particulares del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	
6.Falta de garantías		
7.Comerciantes sobre endeudados en el sector de las cooperativas	3.Plan de reconocimiento justo por buen desempeño a los colaboradores que ofrezcan	
8.Desaceleración de la economía		

	la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	5. Personal idóneo para lograr captar la mayor cantidad de clientes y alargar la brecha con los prestamistas particulares.
	4. Banco Caja Social debe ser buen comunicador para romper las Barreras culturales	6. Administración estratégica del personal idóneo para atención de clientes microempresarios.
	5. Elaboración de pronósticos para lograr mantener tasas adecuadas cuando se presente desaceleración de la economía	7. Servicio al cliente interno adecuado Conoce las necesidades de los clientes microempresarios
	6. Determinación de objetivos que logren innovar en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	8. Soluciones financieras pertinentes con productos novedosos
	7. Creación de estrategias atractivas en cuanto a tasas que logren alejar a los prestamistas particulares del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán.	Innovación Prestamistas particulares Barreras culturales
	8. Desarrollo de políticas que favorezcan el acceso a la línea Bancóldex para los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	9. Atención amable para el sector de los microempresarios
	9. Determinación de metas claras y alcanzables para lograr disminuir los altos costos de transacción	
	10. Proyección permanencia en el tiempo, logrando romper las barreras culturales existentes	
	11. Entrenamiento continuo para el personal que atiende a los microempresarios para que sepan diferenciar a quien se le solicita o no garantías	
	12. Desarrollo de planes y programas de capacitación	

	13.Principios y valores para acercarse más a los microempresarios y romper las barreras culturales	
	14.Compromiso que adquiere Banco Caja Social para dar Acceso a la línea Bancóldex a los microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	
	15.Adecuada escucha al cliente microempresario para acceder a ellos rompiendo las barreras culturales Banco Caja Social brinda oportunidades de progreso bajando los Altos costos de transacción	

Fuente: elaboración propia

Calificación de Objetivos

Los objetivos estratégicos que se formulan en la plataforma estratégica se califican para medir el grado en que cada uno contribuye al logro de la visión del Banco Caja Social. Los objetivos de mayor calificación van a ser los más importantes para la Organización.

Tabla 25 *Calificación de objetivos*

Calificación de Objetivos			
Nro.	Objetivo Estratégico	Calificación	Visión
1	Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	4	Banco Caja Social se ha orientado, durante más de 100 años, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas; así como al sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.
2	Generación de riqueza	3	
3	Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores	3	
4	Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común	4	
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución			

Fuente: elaboración propia

Formulación de metas

Las metas que se formulan para el presente Plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán serán metas a un plazo de tres años para alcanzar los objetivos estratégicos.

Las metas propuestas se definen desde varias perspectivas, Sánchez (2016) afirma “las metas se formulan para lograr todos y cada uno de los objetivos planteados. Como las metas son puntos de referencia para lograr una parte del objetivo para el que se formulan”.

Metas perspectiva financiera

Las metas que aquí se proponen corresponden a aquellos objetivos estratégicos que tienen un mayor componente financiero

Tabla 26 *Metas perspectiva financiera*

Metas perspectiva financiera			
Objetivo estratégico: Generación de riqueza			
Años	2020	2021	2022
Atributo	Mayor cubrimiento de clientes microempresarios en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Mayor cubrimiento de clientes microempresarios en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Mayor cubrimiento de clientes microempresarios en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
Escala	30%	30%	40%
Norma	Tasa de interés baja	Tasa de interés baja	Tasa de interés baja
Plazo	Diciembre 31/2020	Diciembre 31/2021	Diciembre 31/2022
Años: son los tres años del horizonte de planeación. Cada año debe lograr una parte del objetivo según la escala establecida. Al sumar las cifras/porcentajes establecidos como escala para cada uno de los tres años se logra en el 100% el objetivo para el que se formulan las metas. Atributo: categoría que se establece para evaluar la meta. Escala: es la unidad de medida, para monitorear el alcance de la meta propuesta. Está en función de la norma. Norma: criterio de desempeño, permite comparar los resultados obtenidos frente a los resultados esperados. Plazo: es la fecha límite que se establece para el logro de la meta.			

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Metas perspectiva del cliente

Con esta meta se pretende que Banco Caja Social, consolide su imagen en el Centro Comercial Empedrado de la ciudad de Popayán, pretendiendo el cumplimiento de su misión.

Tabla 27 *Metas perspectiva del cliente*

Metas perspectiva del cliente			
Objetivo estratégico: Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.			
Años	2020	2021	2022
Atributo	Cumplir las necesidades de los clientes	Cumplir las necesidades de los clientes	Cumplir las necesidades de los clientes
Escala	40%	30%	30%
Norma	Fácil documentación	Fácil documentación	Fácil documentación
Plazo	Diciembre 31/2020	Diciembre 31/2021	Diciembre 31/2022
<p>Años: son los tres años del horizonte de planeación. Cada año debe lograr una parte del objetivo según la escala establecida. Al sumar las cifras/porcentajes establecidos como escala para cada uno de los tres años se logra en el 100% el objetivo para el que se formulan las metas.</p> <p>Atributo: categoría que se establece para evaluar la meta.</p> <p>Escala: es la unidad de medida, para monitorear el alcance de la meta propuesta. Está en función de la norma.</p> <p>Norma: criterio de desempeño, permite comparar los resultados obtenidos frente a los resultados esperados.</p> <p>Plazo: es la fecha límite que se establece para el logro de la meta.</p>			

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Metas perspectiva del proceso interno

Las metas que se formulan en la perspectiva del proceso interno tienen como propósito la excelencia en los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes microempresarios del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán.

Tabla 28 *Metas perspectiva del proceso interno*

Metas perspectiva del proceso interno			
Objetivo estratégico: Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.			
Años	2020	2021	2022
Atributo	Inclusión estratos 1 y 2, como la razón de ser del Banco Caja Social	Inclusión estratos 1 y 2, como la razón de ser del Banco Caja Social	Inclusión estratos 1 y 2, como la razón de ser del Banco Caja Social
Escala	30%	30%	40%
Norma	Tasa de interés baja	Tasa de interés baja	Tasa de interés baja
Plazo	Diciembre 31/2020	Diciembre 31/2021	Diciembre 31/2022
<p>Años: son los tres años del horizonte de planeación. Cada año debe lograr una parte del objetivo según la escala establecida. Al sumar las cifras/porcentajes establecidos como escala para cada uno de los tres años se logra en el 100% el objetivo para el que se formulan las metas.</p> <p>Atributo: categoría que se establece para evaluar la meta.</p> <p>Escala: es la unidad de medida, para monitorear el alcance de la meta propuesta. Está en función de la norma.</p> <p>Norma: criterio de desempeño, permite comparar los resultados obtenidos frente a los resultados esperados.</p> <p>Plazo: es la fecha límite que se establece para el logro de la meta.</p>			

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Metas perspectiva de formación y crecimiento

Se formulan metas para el logro del objetivo relacionado con la formación y la capacitación del grupo social del Banco Caja Social, para que contribuyan al éxito financiero en función del servicio al cliente.

Tabla 29 *Metas perspectiva de formación y crecimiento*

Metas perspectiva de formación y crecimiento			
Objetivo estratégico: Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores			
Años	2020	2021	2022
Atributo	Clima laboral adecuado	Clima laboral adecuado	Clima laboral adecuado
Escala	30%	30%	40%
Norma	Talleres de autodesarrollo para los colaboradores del Banco Caja Social	Talleres de autodesarrollo para los colaboradores del Banco Caja Social	Talleres de autodesarrollo para los colaboradores del Banco Caja Social
Plazo	Diciembre 31/2020	Diciembre 31/2021	Diciembre 31/2022
<p>Años: son los tres años del horizonte de planeación. Cada año debe lograr una parte del objetivo según la escala establecida. Al sumar las cifras/porcentajes establecidos como escala para cada uno de los tres años se logra en el 100% el objetivo para el que se formulan las metas.</p> <p>Atributo: categoría que se establece para evaluar la meta.</p> <p>Escala: es la unidad de medida, para monitorear el alcance de la meta propuesta. Está en función de la norma.</p> <p>Norma: criterio de desempeño, permite comparar los resultados obtenidos frente a los resultados esperados.</p> <p>Plazo: es la fecha límite que se establece para el logro de la meta.</p>			

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Formulación de planes tácticos

La formulación de los planes tácticos marca el inicio de la ejecución del plan estratégico. Su ejecución permite el logro de las metas anuales formuladas. Los planes se formulan para el logro de las metas de cada año, definiendo actividades, indicadores que miden el grado de cumplimiento de cada meta, plazos, recursos y responsables de cada actividad.

Tabla 30 *Plan de negocios de crecimiento y expansión 2020*

Plan de negocios de crecimiento y expansión 2020						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Generación de riqueza	Mayor cubrimiento de clientes microempresarios en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Incrementar número de asesores para atender el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	No. de clientes atendidos/total microempresarios centro comercial empedrado	30 junio/2020	Dos asesores de negocios para la zona \$3.200.000	Director área de microfinanzas
Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	Mínimos requisitos para la solicitud de un crédito	Prospectación en el centro comercial empedrado para determinar cuántos comerciantes son viables para crédito	Número de consultas en datacrédito/número de créditos enviados a aprobación	1 de noviembre/2020	Un ente de aprobación \$4.000.000	Gerencia comercial Bogotá
Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta	Financiación a bajo costo para los microempresarios	Eliminar comisiones de las operaciones de crédito	Número de operaciones desembolsadas en 2019/número de operaciones desembolsadas en 2020	31 diciembre /2020	Director operativo \$4.500.00	Gerente Nacional de Microfinanzas

preocupación por el bien común.						
Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores	Competencias y tecnología	Implementar programa de capacitación	Numero de talleres a implementar/Número de empleados área comercial	30 de octubre/2020	Director de capacitación \$5.500.000	Gerente Regional de unidades didácticas

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Tabla 31 *Plan de marketing 2020*

Plan de marketing 2020						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Generación de riqueza	Posicionar al Banco Caja Social en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Contratar prospectadores que recopilen información de número de comerciantes en el centro comercial	Número de comerciantes/número de clientes vigentes	30 de agosto/2020	Dos prospectadores \$3.600.000	Gerente mercadeo
Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	Activar información virtual desde la página web de Banco Caja Social, recopilando bases de datos de clientes potenciales	Contar con una operadora logística que valide información de los ingresos a la Página Web	Índice de visitas a la página web/y número de clientes potenciales inscritos en la misma	30 de junio/2020	Digitadora tecnológica \$1.500.000	Gerente operativo
Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con	Inclusión estratos 1 y 2, como la razón de ser del Banco Caja Social	Financiación exclusivamente a propietarios de locales de centro comercial empedrado	Número de desembolsos/número de propietarios de locales	30 de diciembre de 2020	Director operativo \$4.500.000	Gerente nacional de microfinanzas

una alta preocupación por el bien común.						
Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores	Clima laboral adecuado que potencialice a los asesores de negocios	Socializar valores corporativos	No. de talleres de capacitación en valores corporativos /No. de talleres ejecutados	30 de agosto/2020	Contratar 1 consultor \$3.000.000 en programas de capacitación	Gerencia de cultura Organizacional

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Tabla 32 *Plan de capacitación*

Plan de capacitación 2020						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Generación de riqueza	Desarrollar el 30% de las competencias de los colaboradores en el primer año	Implementar programa de capacitación	total personas que aprueban pruebas de conocimiento/total de personas capacitadas	1 de junio/2020	Contratar 1 especialista desarrollo de competencias \$4.000.000	Gerente de mercadeo
Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	Potenciar valores de profesionalismo, calidad y servicio a los asesores de negocios que se encuentran en trabajo de campo	Implementar protocolo de servicio	Indicador de servicio: número de clientes satisfechos/clientes entrevistados	1 de octubre de 2020	Analista de mercadeo \$2.500.000	Gerente de mercadeo
Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas	Créditos a corto plazo para que los microempresarios renueven su producto en el corto tiempo	Implementar programas de educación financiera	Número de clientes vigentes/número de clientes que realizan el programa	1 de junio/2020	Director de capacitación \$4.500.000	Gerente comercial Bogotá

sociales, con una alta preocupación por el bien común.						
Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores	Liderazgo organizacional en cuanto a clima laboral	Medición encuesta de satisfacción de colaboradores Banco Caja Social	Colaboradores satisfechos con la Organización/ todos los colaboradores de la Organización	30 dic/2020	Gerente talento humano	Vicepresidencia de cultura organizacional

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Tabla 33 *Plan de mercado/cliente 2020*

Plan de mercado/cliente 2020						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Generación de riqueza	Abrir nueva oficina en la ciudad de Popayán	Autorización nueva sucursal	Número de sucursales aprobadas / número de estudios elaborados	1 de junio/2020	Contratar 1 director de mercadeo \$3.500.000	Gerente de mercadeo
Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	Lanzar cuenta de ahorros que se pueda aperturar en los corresponsales bancarios	Aperturar corresponsal bancario en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	No. de corresponsales bancarios en Popayán/ No. de posibles corresponsales bancarios	1 de octubre de 2020	Analista de mercadeo \$2.500.000	Gerente de mercadeo
Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.	Otorgar con el microcrédito, la experiencia para solicitar crédito hipotecario	Implementar programas de educación financiera	Número de clientes vigentes/número de clientes que solicitan crédito hipotecario	1 de junio/2020	Analista de mercadeo \$2.500.000	Gerente de mercadeo

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard, BSC)

En el BSC se cuantifican las estrategias y se canalizan los esfuerzos que hará Banco Caja Social para lograr sus objetivos, por lo tanto, es una herramienta que sirve para alinear la visión con las estrategias y para comunicarle a la organización los procesos que se requieren para su implementación.

Tabla 34 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard – BSC Banco Caja Social (2020 – 2022)					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta para cada año		
			Años		
			2020	2021	2022
Financiera	Generación de riqueza	No. de clientes atendidos/total microempresarios centro comercial empedrado	Mayor cubrimiento de clientes microempresarios en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Mayor cubrimiento de clientes microempresarios en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Mayor cubrimiento de clientes microempresarios en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
	Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	Número de consultas en datacrédito/número de créditos enviados a aprobación	Mínimos requisitos para la solicitud de un crédito	Mínimos requisitos para la solicitud de un crédito	Mínimos requisitos para la solicitud de un crédito
	Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.	Número de operaciones desembolsadas en 2019/número de operaciones desembolsadas en 2020	Financiación a bajo costo para los microempresarios	Financiación a bajo costo para los microempresarios	Financiación a bajo costo para los microempresarios
	Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores	Numero de talleres a implementar/Número de empleados área comercial	Competencias y tecnología	Competencias y tecnología	Competencias y tecnología

Del cliente	Generación de riqueza	Número de sucursales aprobadas / número de estudios elaborados	Abrir nueva oficina en la ciudad de Popayán	Abrir nueva oficina en la ciudad de Popayán	Abrir nueva oficina en la ciudad de Popayán
	Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	No. de corresponsales bancarios en Popayán/ No. de posibles corresponsales bancarios	Lanzar cuenta de ahorros que se pueda aperturar en los corresponsales bancarios	Lanzar cuenta de ahorros que se pueda aperturar en los corresponsales bancarios	Lanzar cuenta de ahorros que se pueda aperturar en los corresponsales bancarios
	Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.	Número de clientes vigentes/número de clientes que solicitan crédito hipotecario	Otorgar con el microcrédito, la experiencia para solicitar crédito hipotecario	Otorgar con el microcrédito, la experiencia para solicitar crédito hipotecario	Otorgar con el microcrédito, la experiencia para solicitar crédito hipotecario
Del proceso interno	Generación de riqueza	Número de comerciantes/número de clientes vigentes	Posicionar al Banco Caja Social en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Posicionar al Banco Caja Social en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán	Posicionar al Banco Caja Social en el centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán
	Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores	Índice de visitas a la página web/y número de clientes potenciales inscritos en la misma	Activar información virtual desde la página web de Banco Caja Social, recopilando bases de datos de clientes potenciales	Activar información virtual desde la página web de Banco Caja Social, recopilando bases de datos de clientes potenciales	Activar información virtual desde la página web de Banco Caja Social, recopilando bases de datos de clientes potenciales

	populares que no son atendidos por la oferta tradicional.				
	Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.	Número de desembolsos/número de propietarios de locales	Inclusión estratos 1 y 2, como la razón de ser del Banco Caja Social	Inclusión estratos 1 y 2, como la razón de ser del Banco Caja Social	Inclusión estratos 1 y 2, como la razón de ser del Banco Caja Social
	Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores	No. de talleres de capacitación en valores corporativos /No. de talleres ejecutados	Clima laboral adecuado que potencialice a los asesores de negocios	Clima laboral adecuado que potencialice a los asesores de negocios	Clima laboral adecuado que potencialice a los asesores de negocios
Formación y crecimiento	Generación de riqueza	total personas que aprueban pruebas de conocimiento/total de personas capacitadas	Desarrollar las competencias de los colaboradores	Desarrollar las competencias de los colaboradores	Desarrollar las competencias de los colaboradores
	estratégico: Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.	Indicador de servicio: número de clientes satisfechos/clientes entrevistados	Potenciar valores de profesionalismo, calidad y servicio a los asesores de negocios que se encuentran en trabajo de campo	Potenciar valores de profesionalismo, calidad y servicio a los asesores de negocios que se encuentran en trabajo de campo	Potenciar valores de profesionalismo, calidad y servicio a los asesores de negocios que se encuentran en trabajo de campo
	Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales	Número de clientes vigentes/número de clientes que realizan el programa	Créditos a corto plazo para que los microempresarios	Créditos a corto plazo para que los microempresarios	Créditos a corto plazo para que los microempresarios

	problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.		renueven su producto en el corto tiempo	renueven su producto en el corto tiempo	renueven su producto en el corto tiempo
	Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores	Colaboradores satisfechos con la Organización/ todos los colaboradores de la Organización	Liderazgo organizacional en cuanto a clima laboral	Liderazgo organizacional en cuanto a clima laboral	Liderazgo organizacional en cuanto a clima laboral

Fuente: Manual para la elaboración de Planes Estratégicos
Ludwin Alexander Sánchez

Conclusiones

- Se elaboró el plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, que permitió un análisis a conciencia de la importancia de reducir los requisitos impuestos para que los microempresarios puedan acceder al crédito, así como también el entender por parte de la Organización que la calidez del asesor para atender a los microempresarios es fundamental en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- El plan estratégico de mercadeo diseña la ruta que debe Seguir el Banco Caja Social para mejorar su posicionamiento con respecto a sus mayores competidores, que a su vez fueron estudiados en el presente trabajo, entendiendo sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- Por medio del plan estratégico de mercadeo para el producto microcrédito del Banco Caja Social en la zona del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán, se analizaron las condiciones del otorgamiento de microcrédito de las cuatro entidades con las cuales Banco Caja Social compite en el mercado.
- Se plantearon las estrategias de marketing que debe implementar Banco Caja Social para diferenciarse de las demás entidades, Dichas estrategias se diseñaron con base en los objetivos estratégicos del Banco, sus metas, las actividades que se desarrollarán para el éxito en el logro de las estrategias, con sus respectivos indicadores, plazo, recursos y los responsables.

Recomendaciones

- El acceso al microcrédito no es fácil para los comerciantes del centro comercial empedrado de la ciudad de Popayán y esto se debe a su informalidad, por lo tanto, es importante que Banco Caja Social siga implementando como estrategia para posicionarse en el mercado, el minimizar los requisitos y las garantías para los clientes potenciales.
- Banco Caja Social debe seguir siendo atractivo con sus tasas de otorgamiento y el buen servicio que siempre los ha caracterizado con sus clientes, ya que de esta manera los microempresarios no harán uso de los prestamistas particulares.

Referencias bibliográficas

Banco de la Mujer. (2018). Informe de gestión 2018. Recuperado de <https://www.bmm.com.co/pdf/informegestion2018.pdf>.

Banco W. (2017). Presentación institucional. Recuperado de <https://www.bancow.com.co/wp-content/uploads/2017/07/Presentaci%C3%B3n-Institucional-Banco-W.pdf>

Carta reglamentaria código de conducta Banco Caja Social. Recuperado de <https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/codigoconducta2012.pdf>

Certificación del interés bancario corriente para las modalidades de crédito de consumo y ordinario, microcrédito y consumo bajo monto. (2020). Superintendencia Financiera de Colombia <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/10829/reAncha/1/c/0>

Díaz, L. (2018). El microcrédito en Colombia: el rol del Banco Mundo Mujer. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16201/2/RAE%20Microcredito%20en%20Colombia.pdf>

Estatutos sociales Banco Caja Social. Recuperado de https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/files/estatutos_sociales_banco_caja_social_17_08_2017.pdf

Estrada, D. y Hernández, A. (2019). Situación actual e impacto del microcrédito en Colombia. Recuperado de

http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9723/LBR_2019-07.pdf?sequence=8

Garavito, D. (2016). Evolución y situación actual del sistema de microfinanzas en Colombia. Recuperado de <https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/7363669/49-72.pdf/8f892851-764e-4fce-a4b1-890d77a0dafb>

Hamann, F y Mejía, L. (2011). Borradores de economía. Formalizando la informalidad empresarial en Colombia. Recuperado de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_676.pdf

Hernández, E y Oviedo F. (2016). Mercado del crédito informal en Colombia: una aproximación empírica. ENSAYOS DE ECONOMÍA. No.49. JULIO-DICIEMBRE DE 2016.

Informe de gestión. Información financiera individual de Banco Caja Social a diciembre de 2012 y 2011. Recuperado de https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/anexo_e.pdf.

Larru, J. (2007). Evaluaciones de impacto en la cooperación para el desarrollo. MPRA. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/286173757_EVALUACIONES_DE_IMPACTO_EN_LA_COOPERACION_PARA_EL_DESARROLLO_IMPACT_EVALUATIONS_IN_INTERNATIONAL_DEVELOPMENT_CO-OPERATION

Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. Revista de investigación desarrollo e innovación, 6(2), 131-143. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>

Prieto, D. (2014). Banco Caja Social. Informe de Gestión 2013. Recuperado de https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/informe_de_gestion_2013_corregido.pdf

Value & Risk Rating. (2015). Sociedad Calificadora de Valores. Acta de Comité Técnico No. 274. Recuperado de https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/banco_caja_social_rp_092015.pdf.

Zabaleta, M y Hernández, Y. (2013). El microcrédito como herramienta estratégica de desarrollo de los microemprendedores de la calle de la moneda de la ciudad de Cartagena. Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2830/TRABAJO%20FINAL%20ESPE%20FINANZAS.pdf;jsessionid=B72DFF68B8BB5E65CF267ADFBA1B5593?sequence=1>.