

**Análisis del Proceso de la Planificación Estratégica de una  
Institución Bancaria Colombiana.**

**Analysis of the Strategic Planning Process in a  
Colombian Banking Institution.**

Giraldo Gómez, Julián David\*, García-Muñoz Aparicio, Cecilia\*\*

\*Candidato a Doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas. Magíster en Administración Económica y Financiera. Corporación Universitaria Remington, Colombia. Email: [juliodavidg@hotmail.com](mailto:juliodavidg@hotmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2296-6108>.

\*\*Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Email: [1999flamingos@gmail.com](mailto:1999flamingos@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5316-8630>.

**Correo para recibir correspondencia:**

Cecilia García-Muñoz Aparicio  
[1999flamingos@gmail.com](mailto:1999flamingos@gmail.com)

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Demostrar cómo está relacionada la estrategia corporativa de la institución bancaria, el mercado y sus *stakeholders* para obtener una visión académica.

**MATERIAL Y MÉTODO:** El diseño de la investigación es de tipo exploratorio descriptivo y documental, debido a que la recolección de la información se realizó a través de fuentes secundarias como documentos oficiales y artículos científicos para observar el funcionamiento del Banco de Occidente, una de las instituciones financieras más importantes en Colombia formado por inversionistas y una amplia gama de productos y servicios financieros. Esta empresa ha desarrollado diferentes tipos de planeaciones estratégicas interesantes durante su trayectoria, con el fin de estar vigente en el mercado de acuerdo con los cambios del entorno, y realizando vigilancia tecnológica permanente.

**RESULTADOS:** Se realizó un análisis de lineamientos estratégicos en los cuales se muestra la forma en que la institución lleva a cabo la planeación financiera.

**CONCLUSIONES:** se demuestra la postura del objeto de estudio hacia el medio ambiente, aspectos sociales y económicos que implican a las partes interesadas.

**PALABRAS CLAVE:** Banco, Estrategia, Estructura, Planificación estratégica, Partes interesadas.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To demonstrate how the corporate strategy of the banking institution is related to the market and its *stakeholders* in order to obtain an academic vision.

**MATERIAL AND METHOD:** The research design is of a descriptive and documentary exploratory type, due to the fact that the collection of information was done through secondary sources such as official documents and scientific articles to observe the operation of Banco de Occidente, one of the most important financial institutions in Colombia formed by investors and a wide range of financial products and services. This company has developed different types of interesting strategic planning during its trajectory, in order to be current in the market according to the changes of the environment, and carrying out permanent technological surveillance.

**RESULTS:** An analysis of strategic guidelines was carried out, showing the way in which the institution carries out financial planning.

**CONCLUSIONS:** The position of the object of study towards the environment, social and economic aspects involving stakeholders is demonstrated.

**KEYWORDS:** Bank, Strategy, Structure, Strategic planning, Stakeholders.

**E**l sector financiero colombiano hoy presenta algunos de los retos y grandes desafíos a través de un proceso de modernización tecnológica en época de pandemia, debido a que, en los últimos meses, se ha generado que las instituciones cuenten con la capacidad y necesidad de realizar la prestación de servicios y donde la competencia cada vez es más exigente. Bajo el escenario de la globalización, ha generado que las empresas deban realizar un proceso de revisión a su planificación estratégica, de acuerdo con los cambios constantes que se presentan en diferentes tipos de negocio.

En este caso, Banco de Occidente S.A. ha trabajado continuamente en una serie de procesos investigativos, para lograr la efectividad en los servicios financieros y lograr su misión, la cual es, ser la mejor entidad financiera del país. Todo esto basado en una constante revisión y ajustes a su planificación estratégica.

El objetivo de la investigación es, enseñar cómo está relacionada la estrategia corporativa de la institución, el mercado y sus *stakeholders*, a través de un análisis cualitativo, y obtener una visión académica.

A través de la planificación estratégica, las compañías pueden desarrollar ventajas competitivas y ser sostenibles a través del tiempo, cuya finalidad es instaurar la creación del conocimiento y que se transfiera a las diferentes áreas funcionales de la organización, hacia los *stakeholders*. Así, se solicita que exista un compromiso por parte de la gerencia de la organización en la búsqueda de su continuidad en el mercado, dirigiendo sus esfuerzos hacia el crecimiento y expansión, lo cual se logra definiendo un plan de acción, estrategias, recursos asignados y responsables (Aguilar, 2000). También, como disciplina académica, se orienta a facilitar la comprensión del ambiente donde se desarrolla la actividad empresarial y mejorar la actuación de las empresas con los recursos humanos encargados de tomar decisiones y que posean el conocimiento sobre el tipo de estrategia que se utilizará y cómo se adecuará con diferentes alternativas que se irán presentando en el mercado (Contreras, 2013; Mata, 2007).

Anteriormente, la gestión empresarial se consideraba para el desarrollo de planes estratégicos y la organización se posicionaba por un largo tiempo, mientras que la nueva perspectiva se centra en el futuro, concentrándose en la parte predictiva, por lo cual la prospectiva desarrolla mejores estrategias (Calapiña, Chuquilla y Toapanta, 2019).

La estrategia siempre será el englobe de los objetivos, propósitos, metas, políticas, planes, programas que la empresa posee definidos de forma previa, buscando forjar un camino hacia el

futuro sin descuidar las condiciones del presente, donde se requiere la concesión de recursos y diseño de estructuras. A través de la definición de objetivos, investigación, identificación de los riesgos, programación, asignación de tareas y recursos útiles, se implementará la estrategia (Asana Team, 2023).

En Colombia, se observan programas para el interior de la empresa, como la innovación de empresas externas a las mismas, fundaciones, institutos o confederaciones, ayuda a empresas sin fines de lucro contemporáneas; la colaboración en programas liderados por el grupo y por último, en proyectos gubernamentales como los del sector financiero y el gremio financiero más representativo del sector colombiano, sin ánimo de lucro, constituido por la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria) (Asobancaria, 2022; Azuero, García y Betancourt, 2016).

El Banco de Occidente fundado en 1965 surge en Cali, Colombia, para el crecimiento del país, forma parte del Grupo Aval, Acciones y Valores con filiales en Barbados y Panamá, posee más de 180 oficinas con presencia en 69 ciudades, 200 sucursales, con centros de recaudos y pagos y 3200 cajeros. En la institución, los clientes acceden a diferentes tipos de productos y servicios como: pagos en caja personales, de terceros, cheques, impuestos, dividendos del Grupo Aval y Ecopetrol, y servicios como atención a los clientes por cualquier tipo de problema, otorgamiento de créditos, aperturas y cierres de cuenta, certificado de depósito a término, actualización de datos, transferencias, entre otros (Banco de Occidente, 2019, 2020). En el año 2021, se creó la Dirección de Sostenibilidad con cuatro bases, como son: la responsabilidad de la organización, mejora de los recursos humanos tanto en regiones y el país, atención al medio ambiente y el desarrollo en los negocios, y en el año 2022, el banco se adhirió al pacto global como iniciativa de las Naciones Unidas (Banco de Occidente, 2022).

El Banco de Occidente, aporta al sector financiero como al crecimiento económico del país, a través de su portafolio de productos y servicios, buscando generar valor como la atención y el servicio al cliente. Dentro de sus políticas, se generan planes de incentivos, procesos de formación, desarrollo de competencias y su política de responsabilidad social empresarial.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

Se realizó una investigación de tipo exploratorio, descriptivo, cualitativo con fuentes secundarias, en la cual el investigador introduce y recopila información de acuerdo a su realidad interactuando con todos los actores, datos cualitativos y narrativas tanto escritas como verbales, visualizando el panorama para llegar a un resultado (Hernández y Mendoza, 2018).

El primer paso fue la recopilación de información de la institución financiera, revisar sus procedimientos, observar sus productos y servicios, la forma en que trabajan los empleados bancarios, el trato a los clientes, utilizado una metodología de tipo deductivo-inductivo para analizar y razonar y así lograr conclusiones generales a partir de los antecedentes en particular, con base en la observación, así como en la experimentación de acciones, para obtener información teórica y finalmente, realizar el análisis.

## **RESULTADOS**

En la etapa de la formulación de la planificación estratégica de Banco de Occidente, después de validar los ambientes interno y externo de la empresa, se analizaron la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, tomando en cuenta los recursos asignados y el mercado al cual está enfocado para asegurar su existencia a futuro y mitigar los riesgos con una correcta planeación estratégica.

En el año 2014, El Banco de Occidente inició un proceso de cambio de su estrategia corporativa redefiniendo sus segmentos CORE (negocio de tipo bancario que procesa transacciones bancarias y otros registros financieros), para ser rentable en el sistema financiero colombiano mejorando su posición. Se definieron cinco pilares: estrategia, gente, metodología, capacidades y métricas, buscando optimizar recursos y procesos y lograr ser la tercera entidad financiera sostenible más importante del país, comprometida con el medio ambiente (Banco de Occidente, 2019).

La Tabla 1, muestra la misión, visión, estrategia de negocio, objetivos estratégicos y la estrategia llamada MEGA del Banco de Occidente:

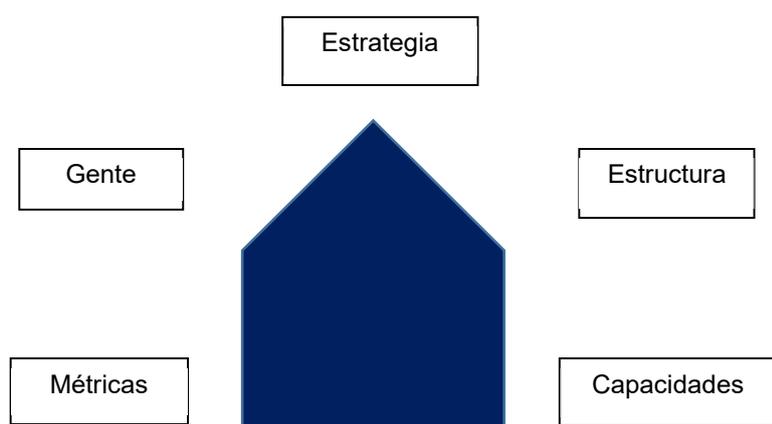
**Tabla 1**  
*Filosofía del Banco de Occidente*

Misión	Visión	Estrategia de negocio	Objetivos Estratégicos
Líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.	Ser la mejor entidad financiera del país.	La estrategia corporativa del banco, está enfocada en segmentos CORE (entidades territoriales, empresas emergentes, institucional y vidas conscientes), definiendo una propuesta de valor para cada uno y fijando una estrategia MEGA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento rentable en participación de mercado en cartera, con calidad y riesgo controlado.</li> <li>• Crecimiento rentable en participación de mercado en captaciones de bajo costo</li> <li>• Desarrollo de nuevos negocios</li> <li>• Eficiencia en el servicio con calidad.</li> <li>• Tecnología operativa en la eficiencia en costos.</li> </ul>

**Nota.** Elaboración con base en Banco de Occidente (2017); Banco de Occidente (2018); Banco de Occidente (2019).

En esta Tabla, se observa que la institución realizó una estrategia MEGA con pilares en: Estrategia, Métrica, Capacidades y Gente, pretendiendo que para el año 2024 se adquirieran el 15% de utilidades del sistema colombiano bancario. Dicha estrategia se basó en un proceso de transformación, basado en un pentágono de cinco vértices, donde se resume dicha planificación estratégica de Banco de Occidente (2015).

**Figura 1**  
*MEGA Banco de Occidente*



**Nota.** Elaboración propia, con base en el Banco de Occidente (2015).

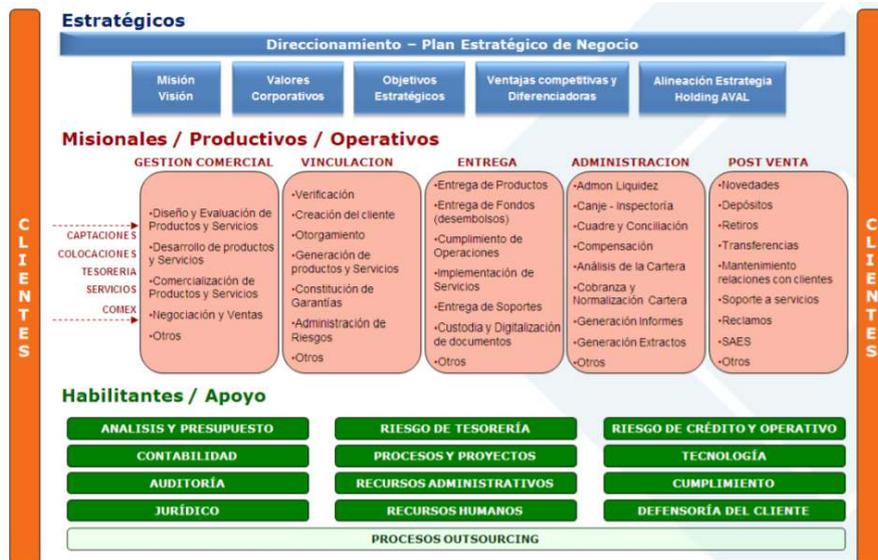
En la Figura 1, se encuentra el vértice de Estrategia, la cual define la segmentación del mercado y fija una meta, redefiniendo un organigrama como es la Estructura, más flexible, enfocado a diversos segmentos de mercado con derecho de tomar decisiones, que permitan fortalecer un comportamiento que genere solidez a la hora de proceder, y el último vértice, se compone por personas que difundan paradigmas y adopten modelos mentales que beneficien el proceso estratégico (Monroy y Porras, 2019; Banco de Occidente, 2014).

Para realizar una gestión de recursos, procesos y sistemas, la institución contempló un diseño con recursos económicos y humanos, para llevar a cabo sistema de gestión de planeación estratégica, generando decisiones enfocadas al mercado para lograr la sustentabilidad. En los procesos operativos, se definen tareas y responsabilidades de cada una de las partes involucradas para obtener los resultados esperados, mientras que, en los procesos de apoyo, se investiga el talento humano, para demostrar compromiso y brindar el apoyo necesario diferentes actividades de la planificación estratégica, redefiniéndose en las siguientes etapas:

1. Diagnóstico: Fase en la cual se comprende la situación actual de la institución en los ámbitos internos y externos, a través de ENSI (Encuesta aplicada a clientes internos) y ENSE (Encuesta aplicada a clientes externos) identificando las principales debilidades y fortalezas que posee la organización, analizando el contexto en oportunidades y amenazas.
2. Planificación: Organización de esfuerzos y recursos dentro de la institución, identificando procesos y partes interesadas para elaborar planes y estrategias.
3. Seguimiento y medición: Vigilar la práctica de las estrategias y en caso de requerir cambios, realizarlos con medidas previas de evaluación de metas.
4. Revisión y mejora: Análisis de los resultados logrados para tomar decisiones con la finalidad de trabajar con mejora continua y acciones correctivas y preventivas (Torres, Vázquez y Luna, 2011).

En la implementación de planificación estratégica del Banco, se definieron los componentes de la alta dirección para tomar decisiones y colocar en acción las estrategias. En el año 2016, la institución realizó una nueva estrategia corporativa, divulgándola a todos los niveles de la compañía, para que los empleados y la sociedad en general la conocieran, así como sus siguientes modificaciones. En la Figura 2, se observan los procesos del Banco con forma de mapa, como herramientas que permiten la visualización de la relación entre áreas y procesos con la implementación de la estrategia corporativa.

**Figura 2**  
**Mapa de procesos Banco de Occidente**



**Nota.** Pedroza (2018).

En la Figura anterior, se identifican los procesos estratégicos misionales y habilitantes orientados y enfocados a los clientes. Los procesos estratégicos direccionan al Banco, así como son: plan estratégico, procesos misionales, productivos y operativos para ofertar productos y servicios que satisfagan a los clientes, como servicios de administración y gestión comercial, entrega de productos y postventa, mientras que los procesos habilitantes, complementan tanto la gestión operativa como la administrativa en el funcionamiento de la institución. Así, con procesos complementarios como el *outsourcing*, se logra un buen desempeño de la gestión operativa y administrativa (ISOtools Excellence, 2018).

La Tabla 2, muestra el impacto en las partes interesadas (stakeholders) con el proceso de Planificación Estratégica del Banco de Occidente.

**Tabla 2**  
**Impacto en las partes interesadas del Banco de Occidente**

Parte interesada	Impactos
Empleados	Desarrollo de una cultura de valores y compromiso compartidos entre los trabajadores para el desempeño de funciones como el apoyo a las actividades del voluntariado. Equidad en las oportunidades ofrecidas para todos sus miembros, lo cual impacta en el equilibrio de la organización y el desempeño profesional con prestaciones sociales, vinculación, beneficios como patrocinio en la educación, ayuda en la adquisición de vivienda, logrando un empleo de calidad que logra que el empleado permanezca en la institución.
Proveedores	Importancia de vincular a los proveedores con la organización para que éstos sean responsables con las políticas de la misma, comprobando que ejecuten su trabajo con los costos y calidad prometidos para que generen un valor compartido.
Medio Ambiente	Se refiere a una política del medio ambiente con gestión de los riesgos y los impactos directos, variables ambientales y la ecoeficiencia. El Banco de Occidente cuenta con sistemas de valoración del medio ambiente con compromiso con la sostenibilidad y así mejorar la calidad de vida de comunidades, cuidando los recursos naturales como el agua, la ecoeficiencia de la energía (Banco de Occidente, 2020a).
Comunidad	Trabajar con comunidades a través de las fundaciones. Ha colaborado más de 30 años, con su programa de sostenibilidad insignia llamado Planeta Azul, contribuyendo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) al bienestar y desarrollo y mejora de la niñez en Colombia (UNICEF, 2022).
Clientes	Brindar siempre un acompañamiento y asesoría al cliente en el uso de los productos financieros, generando inclusión financiera a más empresas y personas que requieran el uso de los canales del banco. Fortalecer las relaciones con los clientes para que sean aliados estratégicos en procesos de expansión y crecimiento.
Entes de Control	Generación de sinergia y de trabajo conjunto para dar respuesta a operaciones sospechosas de clientes o usuarios con los productos del banco, donde se apoye la función de prevenir contingencias y brindar información que requieran las entidades competentes sobre algún cliente donde se garantice la transparencia y la reserva bancaria.
Accionistas	Al impulsar iniciativas para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se genera una buena reputación en el medio del banco y permite la estabilidad del negocio a largo plazo, donde será posible obtener nuevos clientes.

**Nota.** Elaboración propia, con base en Banco de Occidente (2020, 2020<sup>a</sup>); Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], (2022).

Como se mencionó en la Tabla 2, se aprecia el impacto en las partes interesadas del Banco en la búsqueda de un nuevo posicionamiento de la organización en el sistema financiero colombiano.

**Tabla 3**  
**Expectativas de los grupos de interés**

Grupo	Expectativa
Cientes	Obtener información de primera mano sobre el portafolio de los negocios del banco, esperando productos y servicios que protejan al consumidor, inclusión financiera y disminución de los riesgos del lavado de dinero y violencia. Priorizar el bienestar y la experiencia del cliente. Sostenibilidad. Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), buenas prácticas del Protocolo Verde de Asobancaria, Principio de Ecuador y los Principios de Inversión Responsable del PRI, a la cual está adherida a la Fiduciaria de Occidente.
Empleados	Obtención de estabilidad y un ambiente de trabajo en condiciones adecuadas que promuevan su desempeño y crecimiento en la Institución. Además, que los lineamientos de la planificación estratégica: buenas prácticas laborales con relación a la selección, la retención y desarrollo del equipo y la transversalización de estas prácticas con filiales.
Accionistas	Involucramiento con la gestión del Banco, necesario por el gran poder de decisión que poseen según su participación accionaria, buscando siempre que la empresa sea sostenible y rentable en el tiempo, garantizando su permanencia y crecimiento. Negocios sostenibles, para el desarrollo e inversión para la transformación.
Proveedores	Prácticas sostenibles dentro de la cadena de valor del prototipo de negocio, con una relación de confianza positiva para clientes y la sociedad. La expectativa de ellos podría ser que el Banco aplique una política de compras responsable.
Comunidad	Generación de mecanismos y esfuerzos enfocados al banco, con la estrategia de responsabilidad social, así como el apoyo a fundaciones, proyectos para buscar soluciones y promover actividades sociales y culturales. Esperan encontrar más programas sociales patrocinados por el Banco con enfoque en la educación, el conocimiento y el emprendimiento. Impactos positivos del banco hacia el entorno.
Medio Ambiente	Relevancia social para el cuidado del medio ambiente e inversiones con beneficios, banca sostenible.
Entes de control	Con la expectativa de los órganos de control y vigilancia fomentar el desempeño de la parte legal, evitando conductas contrarias que afecten la imagen del Banco. Apoyar con la aplicación de medidas correctivas contra los principios de transparencia e integridad.

**Nota.** Elaboración propia, con base en Banco de Occidente (2022a).

El Banco de Occidente, realiza un proceso de mediación y seguimiento a través de la planificación estratégica con acciones correctivas y preventivas para que se cumpla la gestión. En todo proceso, existe la retroalimentación a los responsables de áreas específicas, además que, se busca realizar el proceso con los grupos de interés, revisando las políticas de las relaciones del banco en un proceso de gestión de actividades para cambiar las costumbres de los empleados, y aunque la cultura organizacional institucional está arraigada en sus colaboradores, también es flexible hacia los cambios que posean un enfoque alineado a su planificación estratégica.

Esta institución, continuamente realiza el seguimiento a la Planificación Estratégica con la implementación del *Balanced Score Card* o Cuadro de Mando Integral, que de acuerdo con Rocancio (2023) es una herramienta de gestión estratégica para realizar un seguimiento a las tácticas de una institución, evaluando la ejecución de proyectos, propuestas e iniciativas de las diversas áreas de la compañía.

**Figura 3**  
 Análisis FODA del Banco de Occidente

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia para conservar y emplear a los mejores trabajadores, brindando un excelente clima laboral.</li> <li>• El servicio al cliente se enfoca a la calidad y productividad.</li> <li>• Posición fuerte en los segmentos corporativos y empresariales.</li> <li>• Reconocimiento por acciones de responsabilidad social en el mercado como el premio de planeta azul y la edición anual del libro ecológico.</li> <li>• Fortalecimiento de su imagen corporativa por las acciones que desarrolla en Responsabilidad Social Corporativa (RSC).</li> <li>• Empleo de Indicadores de Rentabilidad Sostenibles a lo largo del tiempo.</li> <li>• Forma parte del conglomerado financiero más importante de Colombia (Grupo Aval).</li> <li>• Posee amplia cobertura a nivel nacional, buscando brindar bienestar y servicio de calidad a sus clientes y usuarios.</li> <li>• Capacitación constante a sus colaboradores contra el lavado de dinero y la violencia.</li> <li>• Premio de Great Place to Work durante diferentes años, que reconfirma su buena gestión del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de su imagen de marca y reputación, desde el contexto nacional e internacional.</li> <li>• Incrementar la lealtad de los clientes y sus relaciones, involucrándolos en sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa.</li> <li>• Aumento de la inversión extranjera.</li> <li>• Alta concentración de recursos requeridos para inversión pública en obras de infraestructura, donde el banco funciona como financiador.</li> <li>• Gran diferenciación de los perfiles del cliente, orientando estrategias comerciales enfocadas a cada segmento.</li> <li>• Aplicar más productos relacionados con la inclusión financiera, llegando a sectores que aún tienen demasiadas brechas.</li> <li>• Existen segmentos de negocios que aún no han sido atendidos.</li> <li>• Lograr mayor reconocimiento en el entorno, obteniendo premios por sus buenas prácticas en responsabilidad social empresarial.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de algunos colaboradores sobre la estrategia corporativa del Banco de Occidente.</li> <li>• Procesos operativos no eficientes.</li> <li>• Carencia en la participación de empleados en diferentes programas que le apunten a la RSC.</li> <li>• Fallas en las plataformas tecnológicas.</li> <li>• Debilidad en las jornadas de concientización y capacitación en sus colaboradores, en la creación de proyectos de calidad para la mejora de procesos y productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenta recuperación de los mercados nacionales e internacionales post-COVID.</li> <li>• Las empresas de otros sectores, no hacen esfuerzos en el desarrollo de estrategias que tengan impacto social y ambiental.</li> <li>• Altos controles y regulaciones en Colombia.</li> <li>• Las empresas de otros sectores, no hacen esfuerzos en el desarrollo de estrategias que tengan un impacto social y ambiental.</li> </ul>

**Nota.** Elaboración con base en el Banco de Occidente.

Posterior al análisis FODA previo, se identificaron los indicadores para la evaluación del servicio al cliente y su desempeño en el interior a través de las metas, objetivos y las responsabilidades

de empleado después de la institución, a partir del *Balanced Score Card* el resultado permite medir y controlar los objetivos, a través de diferentes perspectivas.

**Tabla 4**  
**Balanced Score Card del Banco de Occidente**

BALANCED SCORED CARD BANCO DE OCCIDENTE								
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia de	Fórmula	Unidad	Meta	Cumplimiento	
financiera	Aumentar el margen operacional del Banco de Occidente	Margen Operacional	Mensual	Utilidad operacional / Ingresos operacionales	Porcentaje	24,54%		
		Rentabilidad del patrimonio ROE	Semestral	Utilidad Neta / Patrimonio	Porcentaje	7,68%		
		% de Ingresos que representan el costo operacional	Mensual	Costos operativos / Ingresos	Porcentaje	Menor o igual mes anterior		
	Disminuir costos operativos	Costo promedio Operación	Mensual	Costos operativos / Número de operaciones	Valor en pesos	Menor o igual mes anterior		
	Aumentar el nivel de utilización de servicios	Índice de desembolsos por segmento de clientes		Mensual	Número de desembolsos / Total clientes activos por segmento	Porcentaje	Mayor o igual al mes anterior	
			Promedio desembolsos por segmento de cliente	Mensual	Monto total desembolsos / total clientes activos por segmento	Valor en pesos	Mayor o igual al mes anterior	
	Aumentar nivel de ventas	Volumen ventas		Mensual	Sumatoria de ingresos operacionales	Valor en pesos	Mayor o igual al mes anterior	
Desembolsos formalizados			Mensual	Sumatoria de los desembolsos del mes	Valor en pesos	Mayor o igual al mes anterior		
Perspectiva clientes	Lograr plazos establecidos	Índice plazos no cumplidos	Mensual	Número de operaciones no cumplidas / total de operaciones	Porcentaje	3%		
		Días promedio de atraso	Mensual	Suma de días de atraso/ número de operaciones atrasadas	Cantidad	Menor a 1 día		
	Disminuir el impacto en cliente	Índice operaciones erróneas consultado al cliente	Mensual	Número de operaciones erróneas con consulta al cliente / total operaciones	Porcentaje	0,50%		
	Entregar un servicio mejor postventa	Índice de reclamos de servicios postventa	Mensual	Número de servicios postventa con reclamo / total de número de servicios postventa	Porcentaje	Menor al mes anterior		
Perspectiva procesos internos	Minimizar errores operativos	Número de reclamaciones	Mensual	Número de reclamaciones	Cantidad	0		
		Índice operaciones erróneas	Mensual	Número de operaciones erróneas / total operaciones	Porcentaje	Menor a 1%		
	Mejorar tiempos de procesos	Índice operaciones fuera tiempo estándar	Mensual	Número de operaciones sobre tiempo establecido	Porcentaje	Menor al 5%		

(continúa)

**Tabla 4**  
**Balanced Score Card del Banco de Occidente**

BALANCED SCORED CARD BANCO DE OCCIDENTE							
Perspectiva procesos internos	Mejorar controles	Índice operaciones con excepción no regularizadas	Mensual	Número de operaciones con excepción no regularizadas / total operaciones con excepción	Porcentaje	0	
	Procesos externalizados de calidad	Índice actividades externalizadas con error	Mensual	Número de operaciones externalizadas con error / total operaciones externalizadas	Porcentaje	Menor al3%	
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Objetivo Estratégico	Indicador	Frecuencia de medición	Fórmula	Unidad	Meta	Cumplimiento
	Adquisición de las competencias con orientación al cliente y trabajo en equipo	Cargos estratégicos que no cumplen con el perfil adecuado	Semestral	Número de cargos que no alcanzan el perfil	Cantidad	0	
		Disponibilidad de competencias en cargos estratégicos	Semestral	Porcentaje de disponibilidad de competencias	Porcentaje	98%	
	Proporcionar un clima laboral agradable, que permita combinar trabajo y familia	Horas Extras Promedio	Mensual	Total de horas trabajadas/Número de funcionarios	Horas / Personas	10	
		Inversión en capacitación	Semestral	Cuenta capacitación del personal / número de empleados	Valor en pesos	\$ 150.000.000	
		Índice de satisfacción encuesta clima laboral	Trimestral	Encuesta clima laboral	Porcentaje	95%	

**Nota.** Elaboración propia, con base en el Banco de Occidente (2022).

Cabe mencionar que, se continuará trabajando en la socialización de la Planificación Estratégica con el personal, respecto a la implementación del *Balanced Score Card* en todos sus procesos misionales, como también enfocarse en la MEGA 2024 previamente definida, realizando los ajustes necesarios y estratégicos para incluir la innovación en todos los procesos y servicios del Banco.

## CONCLUSIONES

Con relación a la prospectiva estratégica de Banco de Occidente, de acuerdo con Mojica (2010) los aspectos imprescindibles para construir el futuro empresarial en su modelo básico y modelo avanzado, se fundamenta en tres posturas:

- Apreciación de la prospectiva en el mundo.
- Tendencias de tecnología mundial.
- Modelo prospectivo y su aplicación.

Es por ello, que la prospectiva es el análisis del futuro con base en el pasado, hayan sido buenas o malas decisiones, por lo cual, la tecnología juega un papel muy importante en las instituciones bancarias, siendo necesario mejorar en estrategias como:

- Utilización de aplicaciones (App): Herramientas que facilitan todo lo que se necesita utilizar para realizar operaciones bancarias con conectividad, optimizando procedimientos en la compra de productos, transferencias entre otras (Gutiérrez, 2021).
- Plataformas y /o Páginas web: Es la forma en la que las organizaciones se dan a conocer y evolucionan de forma digital con herramientas de software para la construcción de los sitios (Torres, 2022).
- Créditos en línea: son préstamos que pueden otorgan algunas instituciones bancarias y se llevan a cabo en línea con las aplicaciones de las mismas.

A continuación, se plantean tres escenarios de posibles prospectivas, que pueden presentarse en la institución:

**Escenario pesimista de las variables influyentes a futuro en la organización:** Aunque la institución posee su plataforma existe siempre la preocupación por los fraudes y delitos cibernéticos, que, aunque la institución posee la *App*, existen riesgos en cuanto a los errores tecnológicos.

**Escenario tendencial de las variables influyentes a futuro en la organización:** Las plataformas web han facilitado el trabajo a través de los bancos con relación a los bienes y servicios a los clientes, y según la tendencia tecnológica, los cajeros serán reemplazados por máquinas en un futuro, ya que con los celulares se pueden realizar todo tipo de actividades bancarias, cabe mencionar que siempre va a ser más seguro el trato con un ejecutivo, aunque en la página del Banco de Occidente se observa un amplio portafolio de servicios que se pueden realizar desde casa.

**Escenario apuesta de las variables influyentes a futuro en la organización:** Para la institución bancaria las plataformas web son importantes, pero deben poseer la mejor tecnología, debido a la globalización y a la banca móvil, la mayor apuesta de las organizaciones bancarias constituyendo la innovación empresarial con tecnologías nuevas, productos, servicios o procesos que los usuarios utilicen, sin la necesidad de acudir a una oficina (Giraldo-Cárdenas, Kammerer, y Ríos-Osorio, 2016).

Toda organización realiza un proceso de planificación estratégica para identificar el medio ambiente interno y externo de la misma, y así definir su plan de acción para tomar decisiones de acuerdo con las necesidades del mercado y garantizar a través de una dirección su durabilidad en el mercado, constituyendo la parte más importante del proceso administrativo.

La necesidad de planear es importante, debido a los cambios constantes de tipo tecnológico y político, tipo de la competencia, parámetros o normas sociales, así como las actividades económicas originadas por la globalización (Aguilar, 2000).

Se concluye que, una organización con planeación y gestión logra los objetivos planteados y el Banco de Occidente de forma continua mejora sus procedimientos, implementando estrategias innovadoras en todos los servicios.

## REFERENCIAS

- Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de ciencia y tecnología*, 4(11), 17-28. <http://repositorio.utm.mx/handle/123456789/182>
- Asana Team. (2023). *¿Qué es la implementación de la estrategia?* <https://asana.com/es/resources/strategy-implementation>.
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria). (2022). *Nuestra labor*. <https://www.asobancaria.com/nuestra-labor/>
- Azuero, A. R., García, M. y Betancourt, B. (2016). Aproximación a una experiencia regional de responsabilidad social empresarial en el suroccidente colombiano. *Tendencias*, 17(1), 120. <https://doi.org/10.22267/rtend.161701.61>
- Banco de Occidente. (2022<sup>a</sup>). *Política de sostenibilidad. Banco de Occidente y Filiales*. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/7fac9e19-21ed-44b0-9c17-22c052508605/politica-de-sostenibilidad.pdf?MOD=AJPERES&CVID=o3SeZha>
- Banco de Occidente. (2022). *Conócenos*. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-de-occidente/bancodeoccidente/quienes-somos/quienessomos>
- Banco de Occidente. (2020). *Quiénes Somos*. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-de-occidente/bancodeoccidente/quienes-somos/quienessomos>
- Banco de Occidente. (2020<sup>a</sup>). *Boletín de sostenibilidad*. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/34c81a7a->

- 8418-4717-bb59-ce3f36d37ee5/Boletin-Sostenibilidad-2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nD9u3xJ
- Banco de Occidente. (2019). *Informe de Generación de Valor Social 2019*. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/e3ef04cc-3397-4ef8-9933-ae023cb9aedf/Balance-Social-2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=njmy9oB>
- Banco de Occidente. (2017). *Banco de Occidente Empresas*. <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/45923c4b-96f7-4be4-bb21-e2c1f5d7f0ef/Presentacion-Banco-Occidente-Empresas-Sept2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m36Qi5C>
- Banco de Occidente. (2018). *Informe de generación de valor social*. [https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/13e247dc-9ec5-4f50-9b45-eaf4f5685e47/Balance\\_Social\\_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n28DzbU](https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/13e247dc-9ec5-4f50-9b45-eaf4f5685e47/Balance_Social_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n28DzbU)
- Calapiña, E., Chuquilla, J. y Toapanta, J. (2019). Diferencias: Una revisión de literatura de los últimos 20 Años. Strategic Planning and Prospective, Similarities and Differences: a Literature Review of the Last 20 Years. *Revista Electrónica TAMBARA*, 54, 742–759.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] (2022). Clientes de Banco de Occidente han donado más de \$952 millones para el acceso a agua potable en La Guajira. <https://www.unicef.org/colombia/comunicados-prensa/clientes-de-banco-de-occidente-han-donado-m%C3%A1s-de-952-millones-para-el-acceso>
- Gutiérrez, A. R. (2021). La importancia de las aplicaciones web y móviles en el éxito empresarial. *Revista Empresarial*. <https://revistaempresarial.com/tecnologia/la-importancia-de-las-aplicaciones-web-y-moviles-en-el-exito-empresarial/>
- Giraldo-Cárdenas, L. M., Kammerer Mejía, Y. Y. y Ríos-Osorio, L. A. (2016). Social responsibility in Smes in the Metropolitan Area of Medellín, Colombia. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 123–136. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i1.649.s110>
- Hernández, R. y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Educación.
- ISO tools excellence (2018). *Procesos*. Autor. <https://www.isotools.com.mx/procesos-estrategicos-procesos-clave-procesos-complementarios/>
- Mata, G. (2007). *Reflexiones sobre la planificación estratégica*. *Revista de Economía y Derecho de La Sociedad de Economía y Derecho UPC*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 16, 2007/45. <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/03/reflexiones-sobre-la-planificacion-estrategica.pdf>
- Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica*. Universidad Externado de Colombia. <https://es.slideshare.net/IVANVILLAMIZAR/introduccion-a-la-prospectiva-estrategica-mojica-2010>

- Monroy, L. J., Porras, D. C. y Franco, A. L. (2019). *Modelo por competencias una nueva metodología de valoración de desempeño en el Banco de Occidente, zona Bogotá. Especialización Gestión de Talento Humano*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. de:expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7973/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pedroza, J. (2018). *Diplomado en control interno y auditoría integral*. Universidad Militar de Nueva Granada. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32469/PedrozaGutierrezJeniffer2018\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32469/PedrozaGutierrezJeniffer2018_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rocancio, G. (2023). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. [blog]. <https://gestion.pensem.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Torres, A. (2022). 18 plataformas y programas para crear páginas web que debes conocer. <https://mx.godaddy.com/blog/programas-para-hacer-paginas-web/>
- Torres, S., M., Vásquez, C. y Luna, M. (2011). Análisis estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público. *Compendium*, 14(27),39-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88024213003>