

El caso del Banco Americano, que se presenta a continuación, será el soporte para el análisis y estudio de cada una de las etapas del proceso estratégico. Por ello, antes de comenzar con el análisis del proceso estratégico, se recomienda una cuidadosa lectura de este caso, pues los ejercicios que este libro sugiere de aquí en adelante, al final de cada capítulo, suponen un conocimiento de la historia y del desarrollo estratégico del banco. Se sugiere al estudiante que, al realizar los ejercicios prácticos, repiense cada uno de los componentes estratégicos del caso y que incluso los replante como producto de su aprendizaje. Por su parte, el profesor debe abrir espacios de análisis y reflexión buscando una reformulación del direccionamiento estratégico del Banco Americano.

2.13 UN CASO PARA EL ANÁLISIS. EL BANCO AMERICANO

INTRODUCCIÓN

El presente caso ilustra el proceso de modernización del Banco Americano, el cual ha tenido un rápido y exitoso crecimiento en Colombia y parte de Suramérica. Como parte de dicho proceso, ha definido su direccionamiento estratégico, modificado su sistema gerencial, mejorado sus procesos y soporte tecnológico. Hoy, el Banco Americano está en un momento muy importante de su historia institucional. Se proyecta como una empresa innovadora, moderna, rentable y competitiva, con responsabilidades muy claras ante sus clientes, colaboradores, accionistas y su país. Dentro de este contexto enfrenta el desafío de consolidarse y mejorar permanentemente sus resultados ante sus clientes, para mantenerse como uno de los seis primeros bancos del Sistema Financiero Nacional.

1. ECONOMÍA COLOMBIANA 2012¹

El FMI y la CEPAL estimaron un aumento del PIB cercano al 4,5 % en 2012, mientras que el *Latin American Consensus Forecast* lo ubicó en 3,9 %. Para el 2013, el FMI espera un repunte del crecimiento mundial y de las economías de Latinoamérica. Para el caso de Colombia, estima una tasa de 4,4 % superior a la prevista para América Latina, que es de 3,5 %.

¹ Fuentes: Portafolio, agosto 25 de 2012. El Colombiano, agosto 25 de 2012.

La economía mundial se vio afectada en 2012 por la recesión en Europa, resultante de desequilibrios financieros, fiscales y de competitividad, junto con la desaceleración de China y el crecimiento modesto de Estados Unidos. Panamá se mantiene como la economía con mayor crecimiento en la región en 2012 (10,5 % estimado), seguida por Perú (6,2 %), Chile (5,5 %) y Venezuela (5,3 %). En la parte baja están Paraguay con una contracción de (-1,8 %), seguido de Brasil, con un crecimiento que llega al 1,6 %.

Aunque en un principio, y a cuenta de los temores frente al crecimiento acelerado del crédito de consumo y los altos precios de ciertos activos, dicha desaceleración fue inducida por las decisiones de política económica. Con el tiempo, y en razón a diversos factores, las cosas evolucionaron de tal forma que, en los últimos meses del año, la Junta Directiva del Emisor se vio obligada a revisar la política monetaria y a comenzar un nuevo ciclo de tasas de interés a la baja. A pesar de las menores tasas, el crecimiento del país se ubica ligeramente por encima del promedio de América Latina, que se estimó en 3,7 %.

Durante en el año 2012, las autoridades económicas colombianas no consolidaron un manejo de la tasa de cambio que evitara que el fenómeno de la revaluación ocasionara daños irreparables en los principales sectores transables. Por su parte, la inflación ha tenido un comportamiento mejor de lo esperado y al cierre del año quedó ligeramente por debajo del 3 %, que es un resultado muy favorable. La inversión extranjera se mantiene en niveles altos, lo que indica que continúa la confianza externa en el país.

Con el paso de los meses, y por diversas circunstancias, entre las que se cuenta la falta de eficacia de las políticas y del gasto público, las denominadas locomotoras del desarrollo perdieron potencia, como es el caso de la minería, o no lograron avanzar al ritmo esperado, como ocurre con la infraestructura, la construcción y la agricultura.

Respecto a la demanda, resulta alentador que el consumo interno no haya tenido un debilitamiento pronunciado. Sin embargo, en el sector externo se ha registrado una desaceleración progresiva de las exportaciones y las importaciones.

Colombia continuó con la mayor tasa de desempleo entre los principales países de la región; sin embargo, en diciembre del 2012 registró tasas de un dígito. En cambio, se destaca que en Latinoamérica se registraron tasas de desempleo de dos dígitos, incluido Colombia. Las cosas no empeoraron y, por fortuna, durante los últimos meses el desempleo se ha mantenido. El problema es que los nuevos puestos de trabajo que se crean no son de buena calidad y predomina la informalidad.

De esta forma, el balance de la economía colombiana durante 2012 se muestra, dadas las circunstancias que se han vivido a nivel externo, relativamente favorable, pero este balance pudo haber sido mejor si el Gobierno se hubiera mostrado mucho más eficaz en la ejecución del gasto público y si se hubieran implementado políticas más activas y coherentes que alentaran la marcha de varios sectores.

2. HISTORIA DEL BANCO AMERICANO

El Banco Americano nace en Colombia el 1 de mayo de 1992, con un capital de 45000 millones de pesos (\$45000000000) aportado por sus socios fundadores. La creación del Banco se da como respuesta al crecimiento que tuvo el país desde 1990 a raíz de la apertura económica. El principal objetivo del Banco Americano fue, y continúa siendo, prestar servicios bancarios a las pequeñas y medianas empresas que incursionan en el mercado internacional.

En 1992 el Banco Americano tenía una oficina principal ubicada en la ciudad de Bogotá. Para 1994 ya tenía una cobertura nacional y contaba con 7 oficinas regionales: Región Caribe, Antioquia y Viejo Caldas, Pacífico, Región Andina, Llanos Orientales, Orinoquía y Región suroccidental. Entre 1995 y 2007, abre 78 sucursales en todo el país.

Los primeros productos del Banco Americano fueron la cuenta de ahorro personal, la cuenta corriente y el crédito empresarial. En 1995 lanza la línea de créditos personales de la cual hacían parte el crédito para vivienda, el crédito para compra de vehículo y el crédito de libre inversión; también lanza el seguro de vida.

Red nacional de oficinas del Banco Americano, año 2007



En 1996 se crea la red de cajeros electrónicos a nivel nacional y lanza las tarjetas débito y crédito.

En el año 2000, con el *boom* de las pymes, el banco decide incursionar en el mercado del microcrédito y el crédito solidario, dirigiendo nuevos productos crediticios a microempresarios para la inversión en capital de trabajo y compra de activos fijos.

Entre el año 2000 y el 2007, el Banco Americano incursiona en el mercado internacional, abriendo oficinas en Venezuela, Perú, Ecuador y Panamá, y continúa dirigiendo sus esfuerzos en atender el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Red internacional de oficinas del Banco Americano, año 2007



En el mediano y largo plazo, el Banco Americano tiene como meta seguir creciendo a nivel internacional. Para el año 2015 espera tener presencia en los demás países suramericanos (Bolivia, Chile, Paraguay, Uruguay, Argentina y Brasil) y para el año 2020 espera haber incursionado en algunos países de Centroamérica.

Actualmente, el Banco Americano tiene como su principal objetivo satisfacer los requerimientos de sus clientes, brindándoles productos y servicios

de excelente calidad. Para lograrlo, ha definido su direccionamiento estratégico y unos objetivos globales, hacia los cuales dirigirá todos sus esfuerzos.

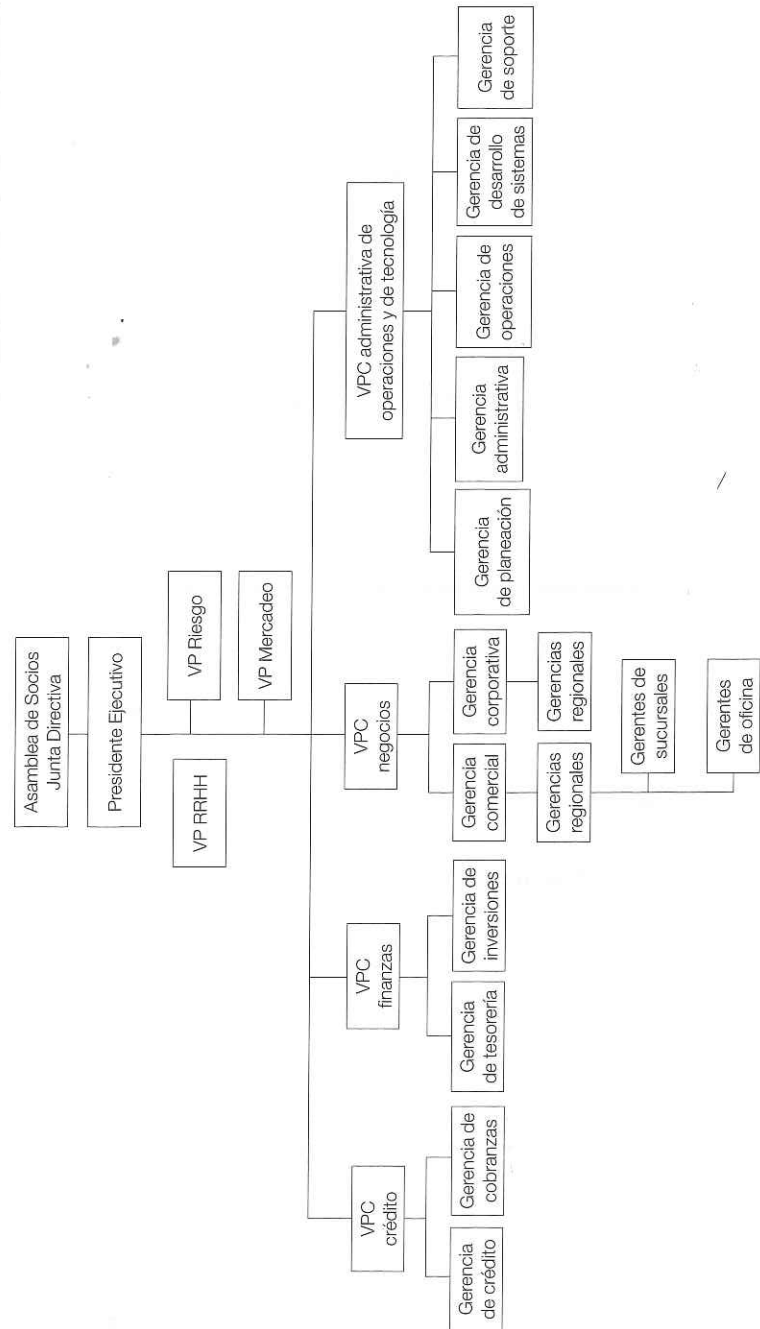
Para lograr que la planeación estratégica llegue a ejecutarse satisfactoriamente, se requiere un modelo de medición de gestión que permita identificar las fallas y corregirlas anticipadamente. La planeación estratégica, unida a la medición de la ejecución, le permite ser una empresa que actúa anticipadamente, en vez de ser una empresa que reacciona.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Banco Americano ha sido diseñada en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

El nivel estratégico lo componen la Asamblea de Socios, la Junta Directiva y un Presidente Ejecutivo. El nivel táctico lo componen la Vicepresidencia de Riesgo, la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la Vicepresidencia de Mercadeo, la Vicepresidencia Corporativa de Crédito, la Vicepresidencia Corporativa de Finanzas, la Vicepresidencia Corporativa de Negocios, y la Vicepresidencia Corporativa Administrativa de Operaciones y de Tecnología. El nivel operativo está compuesto por las siguientes gerencias: de Crédito, de Cobranzas, de Tesorería, de Inversiones, Comercial, Corporativa, de Planeación, Administrativa, de Operaciones, de Desarrollo de Sistemas, de Soporte, Gerentes Regionales, de Sucursal y de Oficina.

Estructura organizacional del Banco Americano



4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente, el Banco Americano ofrece a sus clientes los siguientes productos y servicios.

| Productos y servicios | Descripción |
|-------------------------------------|--|
| Cuenta corriente | Depósito a la vista mediante el cual el banco se obliga a cancelar las órdenes de pago emitidas por el cliente a través de cheques hasta por la cantidad que él mismo tenga depositada en su cuenta. |
| Cuenta de ahorro | Instrumento de ahorro mediante el cual el cliente percibe intereses sobre saldos diarios disponibles, abonados mensualmente, manejados a través de una libreta de ahorros y con disponibilidad inmediata. |
| Fideicomiso | Contrato mediante el cual una persona encarga al banco la administración de dinero o bienes para un fin determinado. |
| Cuenta premier | Depósito a la vista de uso limitado que gana intereses sobre saldos diarios disponibles, abonados mensualmente y movilizados a través de cheques. |
| Depósitos a plazo fijo | Instrumento financiero a través del cual el cliente deposita su dinero en el banco y se compromete a no movilizarlo hasta el fin del plazo escogido, devengando intereses de acuerdo con las tasas vigentes del mercado. |
| Ahorro pro-vivienda | Es un sistema de ahorro programado, mediante el cual se financian los fondos para la adquisición, remodelación o ampliación de viviendas sin pago de cuota inicial sin intereses, y sin cuotas anuales. |
| Cuenta de ahorro con seguro de vida | Con solo haber mantenido durante 6 meses consecutivos el saldo promedio mensual de su cuenta de ahorros por encima de \$100.000, automáticamente tendrá un seguro de vida sin costo alguno |
| Presta-Ahorro | Instrumento financiero a través del cual el cliente poseedor de una cuenta de ahorro cuyo saldo sea superior a \$1 000 000 podrá solicitar en cualquier oficina préstamos a partir de \$800 000 o hasta el 80 % del monto disponible en su cuenta, quedando el mismo inmovilizado una vez otorgado el préstamo. |
| Cartas de crédito | Es la promesa dada por un banco (banco emisor), actuando por instrucciones del cliente (ordenante), de pagar hasta determinada suma a una persona o empresa (beneficiario) a través de alguno de sus corresponsales (banco notificador), siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos; estos, por reglas generales, son la entrega de documentos dentro de una fecha estipulada. |
| Descuentos | Operación en la cual el banco entrega al cliente (descontante) el monto original de la suma de los giros o letras de cambio menos deducción previamente cedida al banco por el cliente |
| Fianzas / Avals | Documento por medio del cual el banco se compromete a pagar al beneficiario una determinada cantidad; en caso de que el solicitante no cumpla con las condiciones estipuladas en el contrato, un fiador se obliga frente a un acreedor de otra, a cumplir la obligación del deudor, si este no la satisface. |
| Línea de crédito | Es un acuerdo, documentado o no, donde el banco ofrece extenderle financiamiento al cliente |
| Pagaré | Promesa unilateral de pago, por medio de la cual el solicitante se obliga a pagar al banco una suma de dinero en una fecha determinada. |
| Préstamos al consumidor | Son préstamos a corto plazo que se le otorgan a las personas naturales, clientes del banco, para financiar necesidades específicas. |

| Productos y servicios | Descripción |
|---------------------------------|--|
| Tarjeta débito | Es una tarjeta de débito de uso electrónico y telefónico, que permite adquirir bienes y servicios en comercios afiliados (nacional e internacional), con cargo directo a la cuenta corriente o de ahorros del cliente; permite realizar retiros, consultas, transferencias, pagos en cajeros electrónicos. |
| Pagos de servicios | Servicio que permite a todos los usuarios el pago de las facturas de los servicios públicos y pago de impuestos. |
| Proceso automático de nómina | Sistema que ofrece el banco al cliente o empleado, para el cuadro de la nómina a través del control de nómina personal. |
| Receptoria de fondos nacionales | Servicios que ofrece el banco a través de toda su red de agencias, que permite pagar los impuestos y registros. |
| Tarjeta de crédito | Tarjeta de crédito que le permiten al cliente adquirir bienes y servicios en los comercios afiliados, a través de una línea de crédito especialmente diseñada para satisfacer las necesidades de consumo. |
| CrediPyme | Financiamiento especializado, dirigido a las medianas, pequeñas y micro empresas. |
| Credirrápido | Sistema que le permite cancelar, en los establecimientos afiliados, gastos médicos, odontológicos, mecánicos, entre otros, con financiamiento hasta 12 meses. |
| Superahorro | Sistema que permite ahorrar automáticamente en el Banco una cantidad mensual seleccionada, la cual será en su(s) cuenta(s) de ahorro(s) y cargado a su estado de cuenta mensual, sin afectar su límite de crédito. |
| Superdinero | Producto que le da crédito a la chequera dependiendo del límite de crédito en la tarjeta que posea el cliente, con financiamiento hasta de 6 meses; brinda la posibilidad de contar con efectivo en el momento que desee, sin afectar el límite de crédito de las tarjetas. |
| Superápido | Es un préstamo inmediato que se otorga a través de las tarjetas de crédito, en cualquiera de las agencias del banco, sin afectar el límite de crédito de dichas tarjetas a un plazo de 3, 6 o 9 meses. |
| Superefectivo | Disposición de efectivo transfiriéndolo con una llamada telefónica, de las tarjetas de crédito a las cuentas del banco y sus afiliadas, contando con efectivo inmediato a través de un crédito en las tarjetas. |

5. EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

En el contexto del sistema financiero colombiano, el Banco Americano se ubica entre los seis primeros bancos del país:

Sistema financiero colombiano

| Entidad | Activos | | Inversiones | | Cartera de créditos | | Ganancia o pérdida del ejercicio |
|--------------------------|---------------|------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|----------------------------------|
| | (\$ millones) | Part. Mdo. | (\$ millones) | (\$ millones) | Part. Mdo. | (\$ millones) | |
| GRUPO AVAL | 45.863.964 | 13,7 | 9.121.005 | 29.115.147 | 28,8 | 1.072.184 | |
| BANCOLOMBIA | 33.195.831 | 24,4 | 4.806.070 | 22.056.007 | 21,8 | 804.261 | |
| DAVIVIENDA | 19.254.951 | 6,3 | 2.931.353 | 11.831.120 | 11,7 | 517.482 | |
| BBVA | 17.442.833 | 25,1 | 2.998.955 | 11.290.343 | 11,2 | 319.508 | |
| BANAGRARIO | 9.965.042 | 16,5 | 5.235.342 | 339.659 | 3,3 | 273.966 | |
| BANCO AMERICANO | 8.546.739 | 23 | 5.224.538 | 456.783 | 20 | 543.789 | |
| BANCO DE CRÉDITO | 4.674.967 | 31,6 | 803.376 | 3.288.895 | 3,3 | 116.555 | |
| BCSC | 6.272.608 | 18,1 | 965.824 | 4.527.777 | 4,5 | 94.034 | |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 5.771.992 | 16,4 | 590.058 | 4.561.388 | 4,5 | 106.642 | |
| CITYBANK | 5.382.921 | 2,7 | 499.411 | 1.070.850 | 4 | 116.430 | |

Fuente: Revista Dinero. Marzo de 2008.

Nota: Los datos del Banco Americano fueron incorporados al cuadro original, para efectos del análisis del caso.

Matriz DOFA. Banco Americano

| | Oportunidades estratégicas | Amenazas estratégicas |
|----------------------------------|---|--|
| Fortalezas diferenciales básicas | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de las pymes • Privatizaciones • Banca universal • Asociaciones, alianzas • Incrementar presencia a nivel internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de la banca extranjera • Fuga de talentos y pérdida del <i>know how</i> • Reducción <i>spread</i> |
| Debilidades críticas | ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del <i>retail</i> • Desarrollo clientes corporativos • Integración del grupo en banca universal • Desarrollo de pymes | ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y motivación del talento humano • Profundidad de línea • Consolidar diferenciaciones competitivas |
| | ESTRATEGIAS DO <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación en nichos definidos • Desarrollo de la banca electrónica • Diseño e implementación de estrategia de comunicación interna y externa • Cambio cultura organizacional | ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> • Incremento patrimonial • Alianzas estratégicas • Optimización de activos |

6. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO AMERICANO

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se compone de los principios corporativos y valores o principios organizacionales.

Principios corporativos: las instituciones deben formular y practicar un conjunto de principios corporativos, los cuales constituyen el marco de referencia de su cultura organizacional y, por tanto, de su actuar diario.

Los principios organizacionales, o sea los valores, son lo que aseguran la permanencia de la organización en el futuro.

Valores

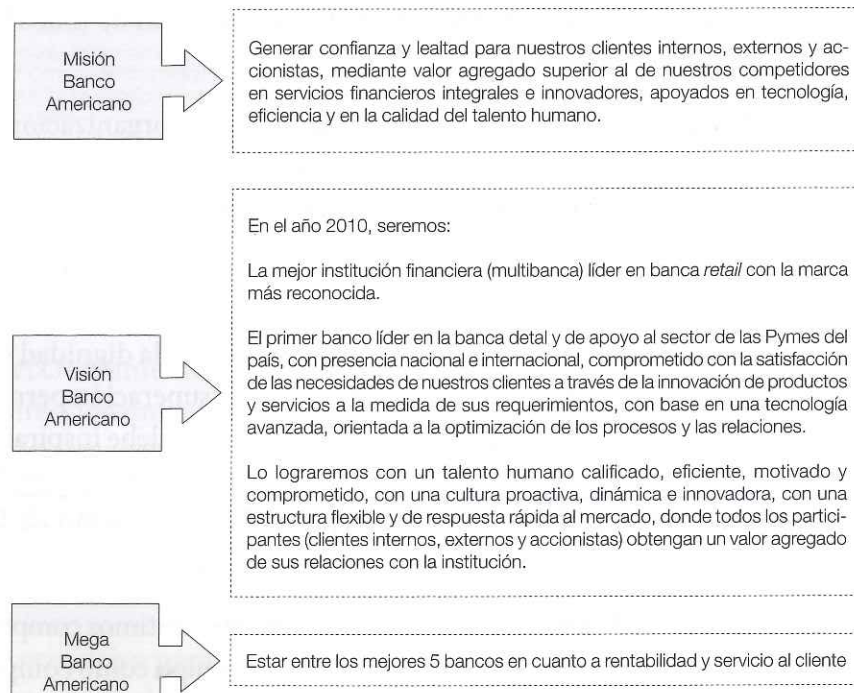
- **Códigos de comportamiento.** Entendidos como la transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, el respeto por la ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre los asociados y de estos con los clientes externos y con la sociedad.
- **Servicio.** El servicio es una responsabilidad de todas las áreas y de todos los asociados del Banco Americano. Por tanto, compromete a todos por igual. Este servicio debe darse en la relación humana, la gestión administrativa y los procesos organizacionales, mediante el ofrecimiento a su cliente interno y externo de una excelente calidad en el servicio, construyendo así la ventaja competitiva de la organización.
- **Rentabilidad.** Solo una organización rentable asegura la generación de valor para sus clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad. El valor se genera día a día, en el logro de objetivos y resultados. Asegurar la rentabilidad del Banco Americano es responsabilidad de todos los miembros de la institución.
- **Calidad.** La calidad es un principio y una obsesión organizacional. Calidad en el talento humano, en los procesos, en las relaciones interpersonales y con el cliente, son un imperativo institucional.
- **Calidad humana.** El Banco Americano es una comunidad integrada por colaboradores que se distinguen por su responsabilidad y sencillez, generadores de confianza mutua, respetuosos por la dignidad del individuo, sus derechos y creencias, con espíritu de superación permanente y altos niveles de competitividad. Este principio debe inspirar la relación de la institución frente a sus colaboradores, clientes y en las relaciones interpersonales. También implica el cumplimiento de las responsabilidades y deberes frente a la organización.
- **Aprendizaje en equipo.** En el Banco Americano nos sentimos comprometidos con el afianzamiento del aprendizaje en equipo como componente fundamental de la cultura organizacional.

su sentido de pertenencia y compromiso y su orientación hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales, los cuales deberán ser parte de los individuales de cada uno de los asociados.

- **Lealtad.** Los funcionarios del Banco Americano deben ser fieles a su compañía, a sus principios y normas, así como a sus jefes, compañeros y colaboradores. Se caracterizan por un alto grado de compañerismo y respeto ante el cumplimiento de su gestión, aplicando en su desarrollo los principios y las normas de la organización.

Misión

Nuestra tarea para distinguirnos de la competencia y diferenciarnos en el mercado, será asegurar la lealtad y permanencia de nuestros clientes. Por ello, nuestra misión es:



Cadena de valor

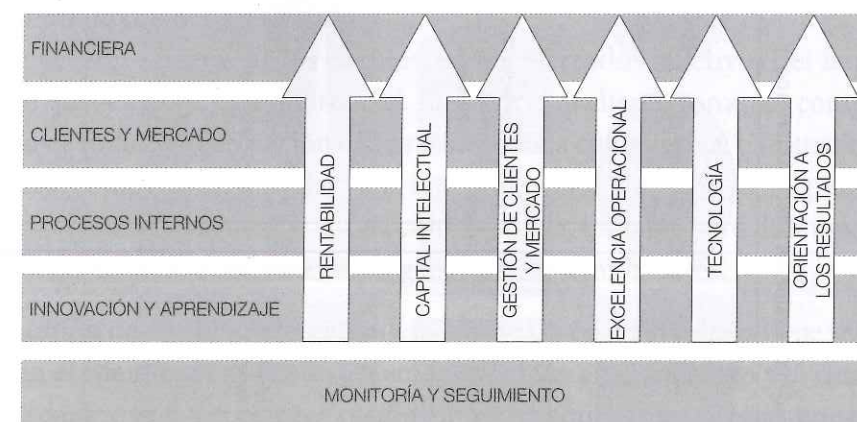
La cadena de valor despliega los procesos misionales y su interacción a través de inductores horizontales de valor, los procesos estratégicos y su direccionamiento global, al igual que los procesos de apoyo como inductores verticales para el desempeño de los procesos misionales.

La cadena de valor definida por el Banco Americano puede apreciarse en la gráfica de la página 100.

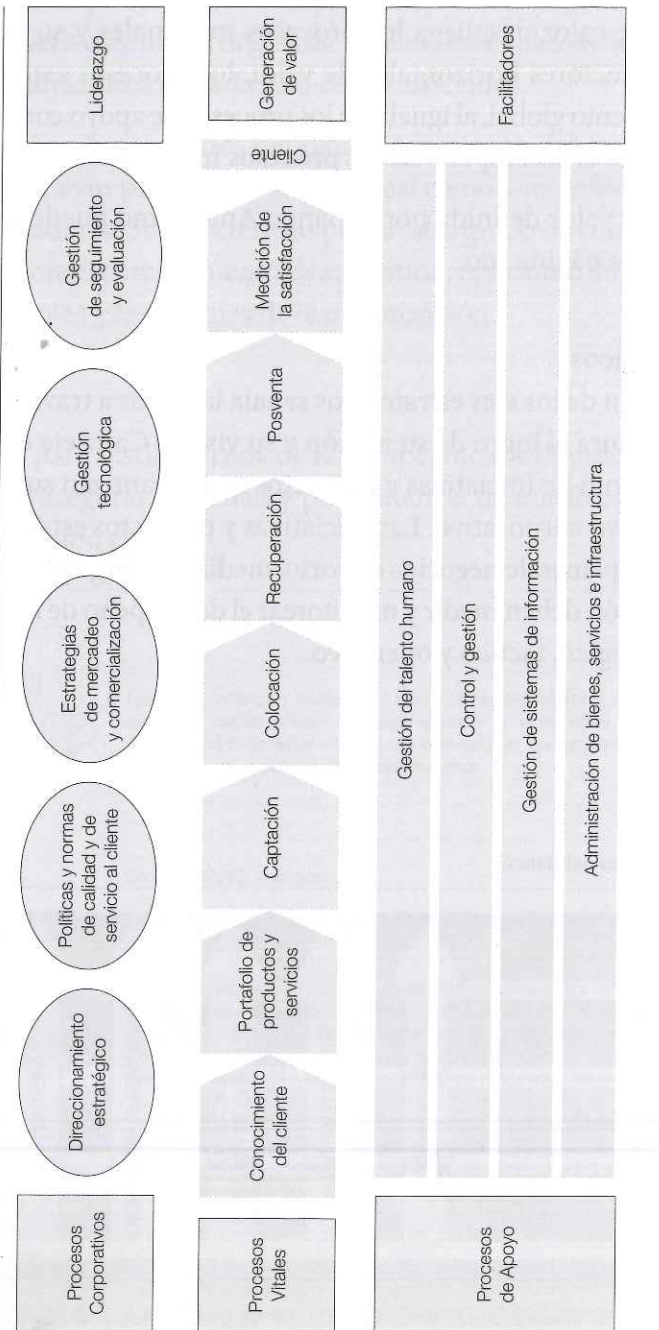
Ejes estratégicos

La integración de los ejes estratégicos señala las rutas a través de las cuales el banco asegura el logro de su misión y su visión. Cada eje está integrado por un conjunto de iniciativas y proyectos que garantizan su contribución al gran objetivo corporativo. Las iniciativas y proyectos estratégicos deben plasmarse en planes de negocios de corto, mediano y largo plazo. Los indicadores de gestión deben medir y monitorear el desempeño de la organización a nivel estratégico, táctico y operativo.

Ejes estratégicos del Banco



Cadena de valor del Banco Americano



Conceptualización de los ejes estratégicos

Rentabilidad

La rentabilidad del Banco es condición indispensable para su sobrevivencia, crecimiento, permanencia en el mercado, así como la generación de valor al accionista (EVA). La rentabilidad se logra mejorando la productividad interna y aumentando los ingresos. Las estrategias deben estar orientadas hacia el logro de estos dos inductores de valor.

Capital intelectual

Una organización no da de lo que no tiene. La gente, por tanto, se convierte en un elemento diferenciador en el mercado y por tanto contribuye a la generación de valor distintivo no copiable. Proyectar y desarrollar el capital intelectual debe ser una preocupación permanente del Banco Americano, si quiere ganar el compromiso y pertenencia de sus colaboradores.

La confianza, la comunicación y el aprendizaje en equipo entre las áreas es fundamental para que se dé la excelencia operacional. De ahí la importancia de establecer protocolos, en los cuales se establezca la manera como la información debe ser compartida y comunicada oportunamente entre la organización.

Gestión de clientes y mercado

Una gestión integral de los clientes, en los mercados objetivos del Banco, tiene que ser la ventaja diferencial. El servicio al cliente como un compromiso de toda la organización debe ser su ventaja competitiva. Construir esa ventaja competitiva, duradera en el tiempo y rentable, debe ser el gran desafío organizacional. Es crear una cultura sólida, imitable pero difícilmente copiable. Esta es la diferencia que genera valor a los clientes.

La gestión de clientes debe entenderse como un proceso integral que se inicia en el cliente y el mercado y termina también en el mercado y el cliente. Vale decir que hacia este eje confluyen todas aquellas estrategias que permitan consolidar el cubrimiento adecuado del mercado, la colocación del

portafolio de servicios y la optimización de los canales que hacen posible su comercialización.

Excelencia operacional

La excelencia operacional debe estar enfocada al mejoramiento y eficiencia de sus procesos como un componente fundamental para alinear la compañía con la estrategia, con los asociados y con el cliente.

Alinear los procesos con el foco estratégico de mercado, implica repensar la compañía internamente, rediseñar los procesos potencializando los factores generadores de valor y eliminando los que lo destruyen.

Tener un talento humano con las competencias que requiere el negocio es indispensable para que el modelo de excelencia operacional sea realmente efectivo.

Tecnología

La tecnología es un proceso corporativo del negocio. Aprovechar sus potencialidades, incorporar sus innovaciones, cambiar a su velocidad, acomodarse a los entornos de negocio que ella crea, es condición de éxito en un mundo de desarrollos tecnológicos aún impredecibles.

Orientación a los resultados

Volcar el comportamiento de la organización a una cultura centrada en hechos y datos, y por lo tanto hacia resultados basados en indicadores de gestión que soporten el logro de la estrategia del Banco Americano, desarrollando un sentido de urgencia en el personal.

Mapa estratégico del Banco Americano

Los ejes estratégicos facilitan la definición del mapa estratégico del Banco Americano, el cual refleja los objetivos estratégicos en una relación causa/efecto, generando una gráfica donde puede apreciarse una visión integral de la estrategia del Banco (véase el gráfico Diagrama causa/efecto entre indicadores).

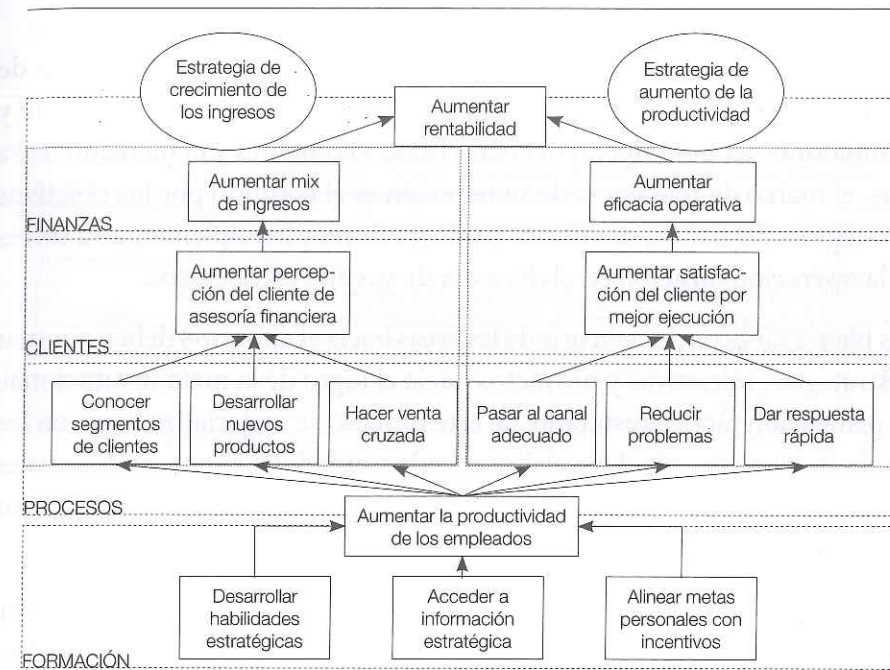


Diagrama causa/efecto entre indicadores

| Objetivos estratégicos | Indicadores estratégicos | |
|--|--|--|
| | Indicadores de efecto | Indicadores de causa |
| Financieros F1- Mejorar rendimientos F2- Ampliar Mix de ingresos F3- Reducir costos | IFE1- ROE IFE2- Crecimiento ingresos IFE3- Caída costo servicio de depósitos | IFC1- Variedad de ingresos |
| Clientes C1- Aumentar satisfacción C2- Aumentar satisfacción postventa | ICE1- <i>Market share</i> (segmento) ICE2- Retención clientes | ICC1- Encuesta de satisfacción clientes |
| Procesos P1- Conocer y comprender clientes P2- Crear productos y servicios P3- Traspaso clientes canales P4- Reducir problemas operativos | IPE1- Ingresos nuevos productos IPE2- <i>Ratio</i> venta cruzada IPE3- Cambio <i>mix</i> canales IPE4- Tasa de reclamos IPE5- Tiempo respuesta solicitud | IPC1- Ciclo de desarrollo del producto o servicio IPC2- % horas dedicadas a los clientes |
| Formación F1- Desarrollar habilidades estratégicas F2- Proporcionar información del plan F3- Alinear metas con incentivos personales | IFE1- Ingresos por empleado IFE2- Satisfacción del empleado | IFE1- % cobertura trabajo estratégico IFE2- % alinear metas-incentivos IFC3- Aumento % información |

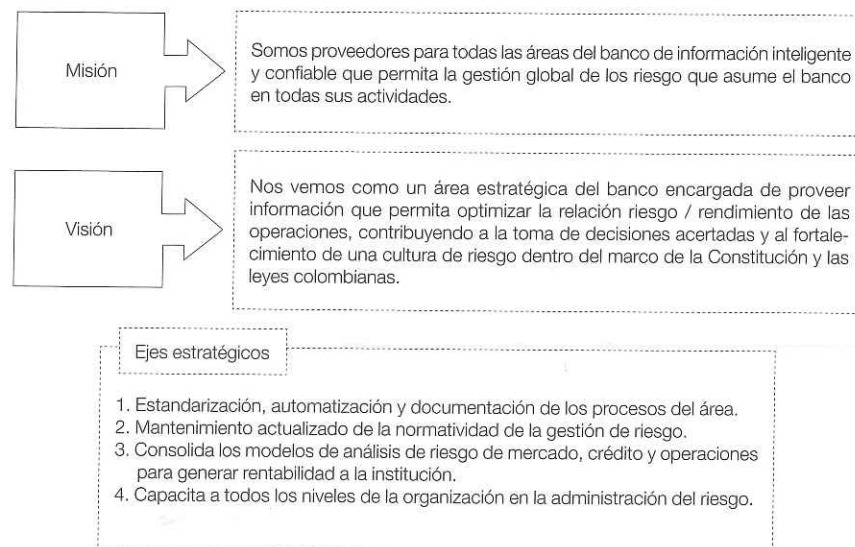
Formulación estratégica del Banco Americano

La formulación estratégica es una tarea que corresponde a cada una de las unidades del negocio al nivel táctico, como las unidades de soporte y facilitadoras del desempeño del banco ante los clientes y el mercado. Para ellas, el marco de referencia de su reflexión es el definido por los objetivos estratégicos del banco, su misión, visión y valores y lo implementan a través de la operacionalización en el día a día de sus ejes estratégicos.

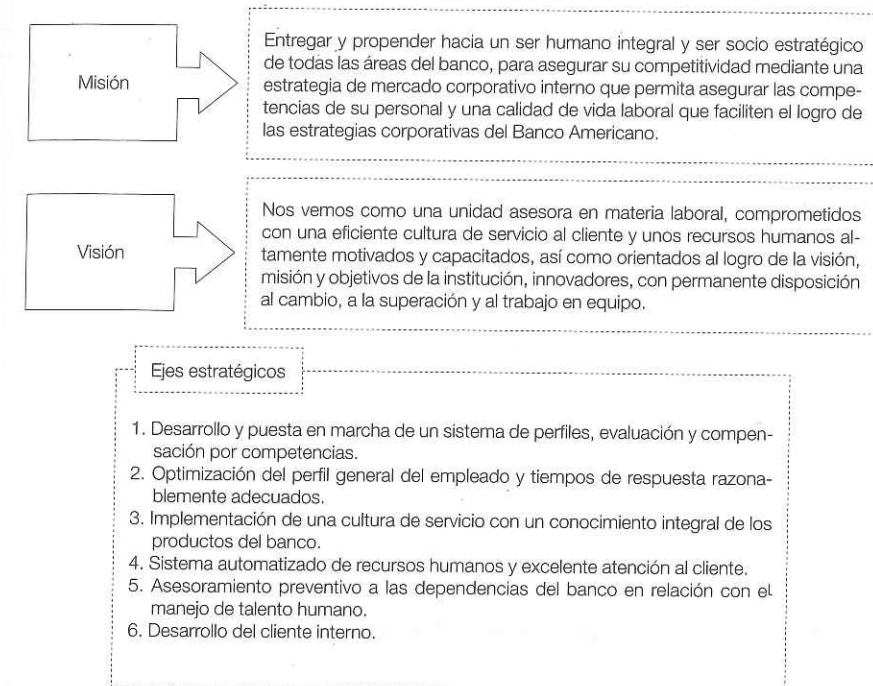
Los planes tácticos de cada una de las áreas hacia el año 2008 deben apuntar a estrategias, iniciativas y proyectos hacia el logro de la meta institucional. La planeación táctica resultante de este proceso se materializa luego en los planes de negocio que debe elaborar cada unidad del banco, en los cuales se define el plan de acción para hacer realidad las iniciativas y los proyectos estratégicos definidos en esta etapa.

El plan estratégico táctico se elabora por cada vicepresidencia corporativa; dada su importancia se han incluido las Vicepresidencias Ejecutivas de Recursos Humanos, Mercadeo y Jurídica.

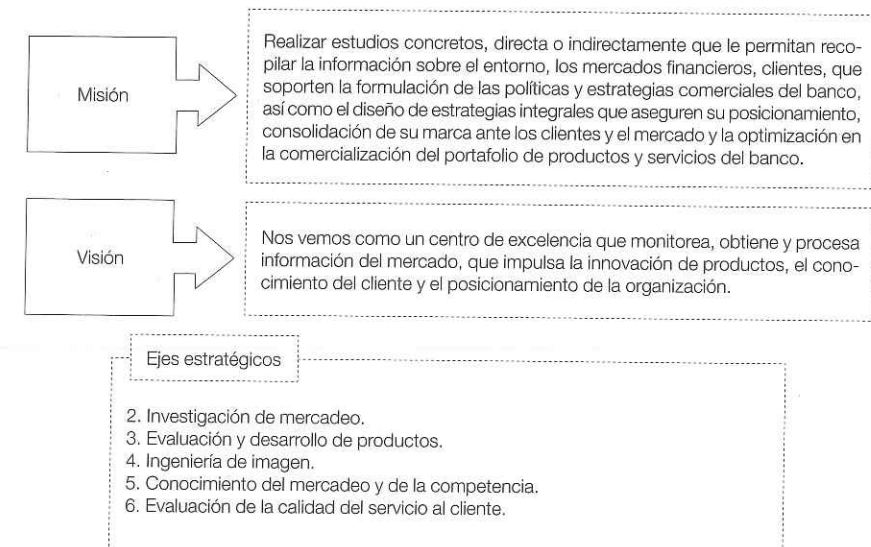
1. Vicepresidencia de Riesgo



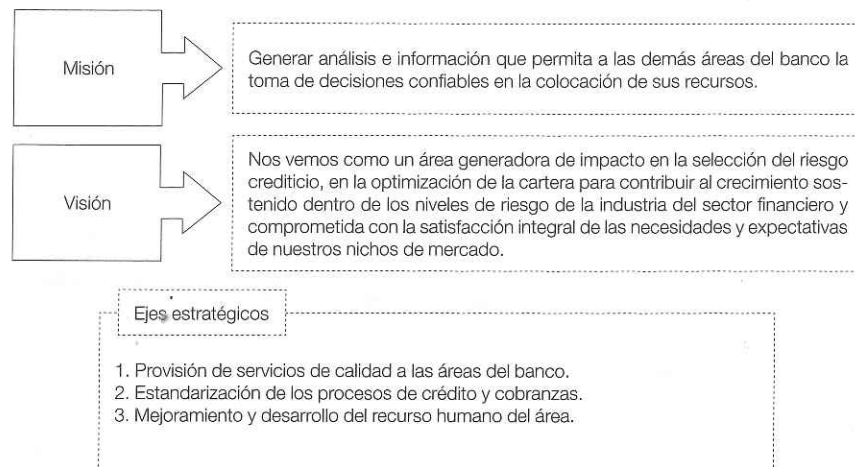
2. Vicepresidencia de Recursos Humanos



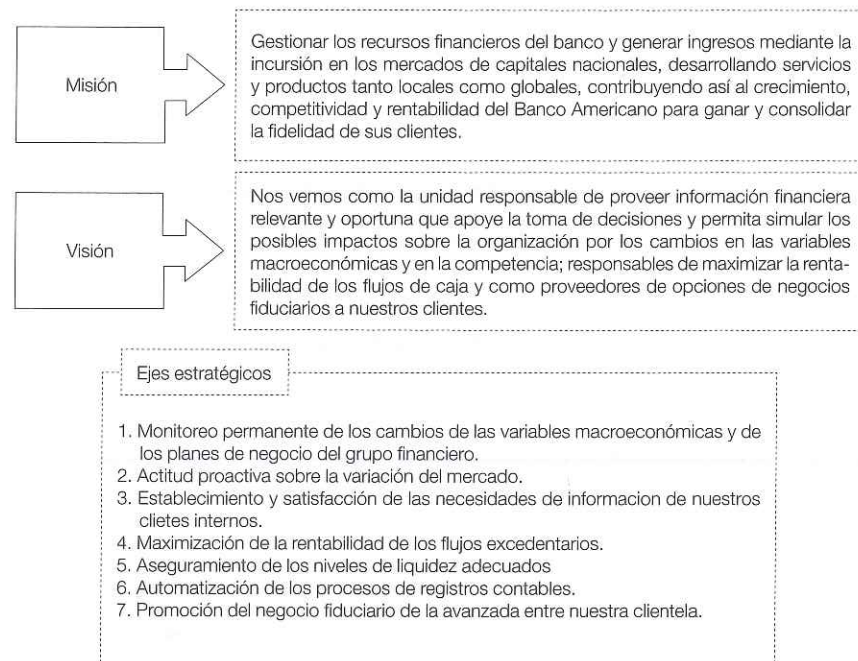
3. Vicepresidencia de Mercadeo



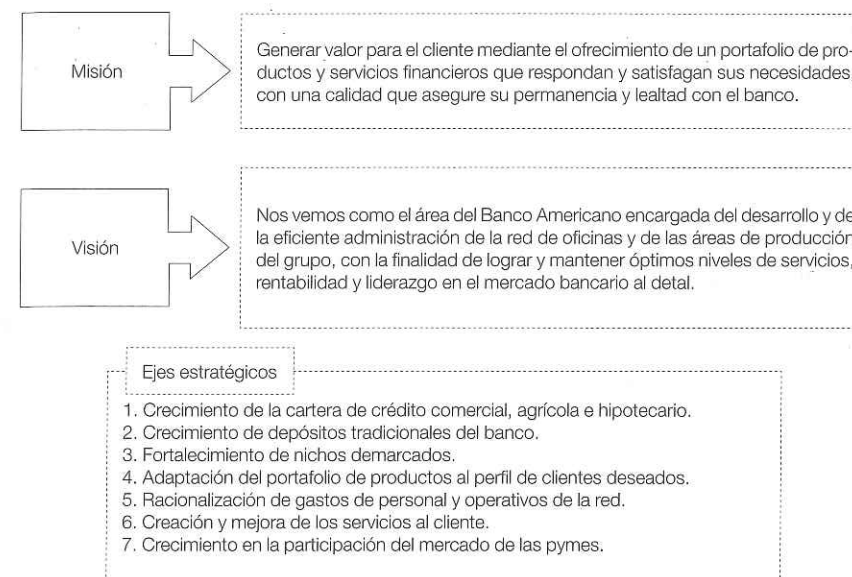
4. Vicepresidencia de Crédito



5. Vicepresidencia Corporativa de finanzas



6. Vicepresidencia Corporativa de Negocios



7. Vicepresidencia Corporativa Administrativa, de Operaciones y Tecnología

