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 %.

Euentes: Partafalia agosta es de cora El Calambiana agosta es de

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 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 (\$4500000000) 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, peque-

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.

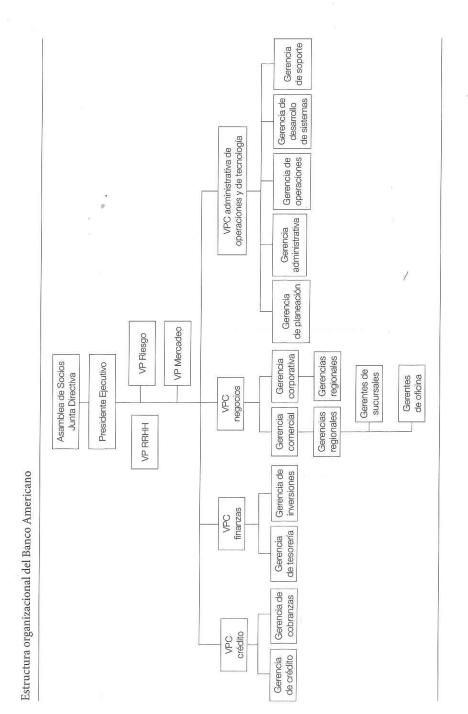
Actualmente, el Banco Americano tiene como su principal objetivo satisfacer los requerimientos de sus clientes, brindándoles productos y servicios de excelente calidad. Para lograrlo, ha definido su direccionamiento estratégico y unos objetivos globales, hacia los cuales dirigirá todos sus esfuerzos.

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.



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 tráves 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 d ero o bienes para un fin determinado.					
Cuenta premier	Depósito a la vista de uso limitado que gana intereses sobre saldos diarios disponi- bles, 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 men- sual 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 \$1000000 podrá solicitar en cualquier oficina préstamos a partir de \$800000 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 / Avales	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 col ciones estipuladas en el contrato, un fiador se obliga frente a un acreedor de o 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 afliados (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 cuadre de la nómina a tráves del control de nómina personal.					
Receptoría 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	Trajeta 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 cuál 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 tarjet de crédito a las cuentas del banco y sus afiliadas, contando con efectivo inme 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 Mercado de las pymes Privatizaciones Banca universal Asociaciones, alianzas Incrementar presencia a nivel internacional	Amenazas estratégicas Competencia de la banca extranjera Fuga de talentos y pérdida del know how Reducción spread
Fortalezas diferenciales básicas Reconocimiento de los clientes del servicio que presta Solidez financiera Tecnología Talento humano 10 años mercado retail Liderazgo tarjetas de crédito Diversidad del portafolio de productos y servicios	ESTRATEGIAS FO Desarrollo del <i>retail</i> Desarrollo clientes corporativos Integración del grupo en banca universal Desarrollo de pymes	ESTRATEGIAS FA Desarrollo y motivación del talento humano Profundidad de línea Consolidar diferenciaciones competitivas
Debilidades críticas Elevados costos operativos Baja rentabilidad Comunicación integral Falta de planificación largo plazo Deficiente trabajo en equipo entre áreas	Consolidación en nichos definidos Desarrollo de la banca electrónica Diseño e implementación de estrategia de comunicación interna y externa Cambio cultura organizacional	ESTRATEGIAS DA 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

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 compo-

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:



Generar confianza y lealtad para nuestros clientes internos, externos y accionistas, mediante valor agregado superior al de nuestros competidores en servicios financieros integrales e innovadores, apoyados en tecnología, eficiencia y en la calidad del talento humano.

En el año 2010, seremos:

La mejor institución financiera (multibanca) líder en banca retail con la marca más reconocida.

Visión Banco Americano El primer banco líder en la banca detal y de apoyo al sector de las Pymes del país, con presencia nacional e internacional, comprometido con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de la innovación de productos y servicios a la medida de sus requerimientos, con base en una tecnología avanzada, orientada a la optimización de los procesos y las relaciones.

Lo lograremos con un talento humano calificado, eficiente, motivado y comprometido, con una cultura proactiva, dinámica e innovadora, con una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado, donde todos los participantes (clientes internos, externos y accionistas) obtengan un valor agregado de sus relaciones con la institución.

Mega Banco Americano

Estar entre los mejores 5 bancos en cuanto a rentabilidad y servicio al cliente

Cadena de valor

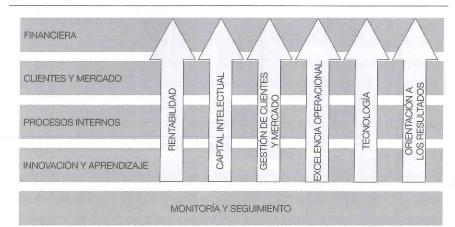
La cadena de valor despliega los procesos misionales y su interacción a través de inductores horizontales de valor, los procesos estratégicos y su direccionamiento global, al igual que los procesos de apoyo como inductores verticales para el desempeño de los procesos misionales.

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

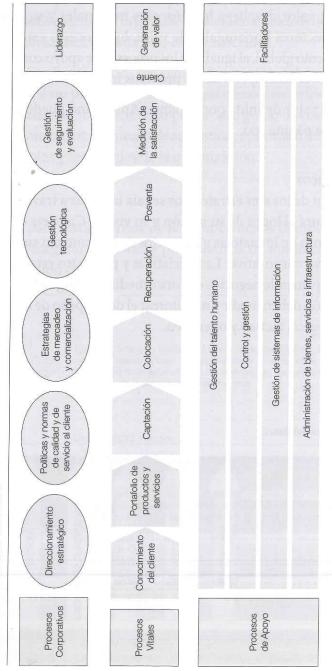
Ejes estratégicos

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)

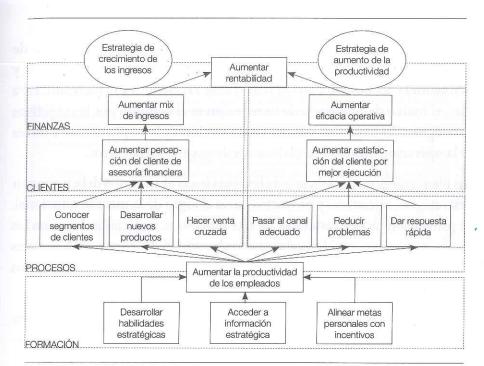


Diagrama causa/efecto entre indicadores

Objetivas satuatásias	Indicadores estratégicos			
Objetivos 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- Market share (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		

Tablero de control

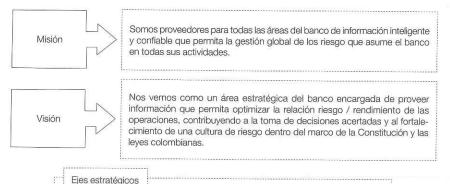
Formulación estratégica del Banco Americano

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 operacionalizacion 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

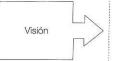


- Estandarización, automatización y documentación de los procesos del área.
- 2. Mantenimiento actualizado de la normatividad de la gestión de riesgo.
- Consolida los modelos de análisis de riesgo de mercado, crédito y operaciones para generar rentabilidad a la institución.
- 4. Capacita a todos los niveles de la organización en la administración del riesgo.

2. Vicepresidencia de Recursos Humanos

Misión

Entregar y propender hacia un ser humano integral y ser socio estratégico de todas las áreas del banco, para asegurar su competitividad mediante una estrategia de mercado corporativo interno que permita asegurar las competencias de su personal y una calidad de vida laboral que faciliten el logro de las estrategias corporativas del Banco Americano.

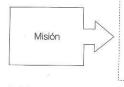


Nos vemos como una unidad asesora en materia laboral, comprometidos con una eficiente cultura de servicio al cliente y unos recursos humanos altamente motivados y capacitados, así como orientados al logro de la visión, misión y objetivos de la institución, innovadores, con permanente disposición al cambio, a la superación y al trabajo en equipo.

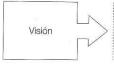
Ejes estratégicos

- Desarrollo y puesta en marcha de un sistema de perfiles, evaluación y compensación por competencias.
- Optimización del perfil general del empleado y tiempos de respuesta razonablemente adecuados.
- Implementación de una cultura de servicio con un conocimiento integral de los productos del banco.
- 4. Sistema automatizado de recursos humanos y excelente atención al cliente.
- Asesoramiento preventivo a las dependencias del banco en relación con el manejo de talento humano.
- 6. Desarrollo del cliente interno.

3. Vicepresidencia de Mercadeo



Realizar estudios concretos, directa o indirectamente que le permitan recopilar la información sobre el entorno, los mercados financieros, clientes, que soporten la formulación de las políticas y estrategias comerciales del banco, así como el diseño de estrategias integrales que aseguren su posicionamiento, consolidación de su marca ante los clientes y el mercado y la optimización en la comercialización del portafolio de productos y servicios del banco.

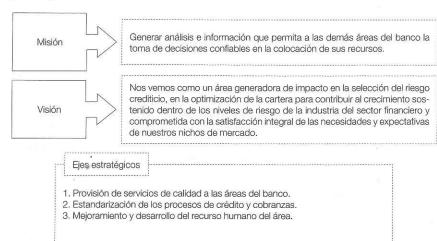


Nos vemos como un centro de excelencia que monitorea, obtiene y procesa información del mercado, que impulsa la innovación de productos, el conocimiento del cliente y el posicionamiento de la organización.

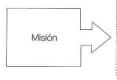
Ejes estratégicos

- 2. Investigación de mercadeo.
- 3. Evaluación y desarrollo de productos.
- 4. Ingeniería de imagen.
- 5. Conocimiento del mercadeo y de la competencia.
- 6. Evaluación de la calidad del servicio al cliente

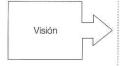
4. Vicepresidencia de Crédito



5. Vicepresidencia Corporativa de finanzas



Gestionar los recursos financieros del banco y generar ingresos mediante la incursión en los mercados de capitales nacionales, desarrollando servicios y productos tanto locales como globales, contribuyendo así al crecimiento, competitividad y rentabilidad del Banco Americano para ganar y consolidar la fidelidad de sus clientes.



Nos vemos como la unidad responsable de proveer información financiera relevante y oportuna que apoye la toma de decisiones y permita simular los posibles impactos sobre la organización por los cambios en las variables macroeconómicas y en la competencia; responsables de maximizar la rentabilidad de los flujos de caja y como proveedores de opciones de negocios fiduciarios a nuestros clientes.

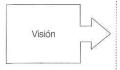
Ejes estratégicos

- 1. Monitoreo permanente de los cambios de las variables macroeconómicas y de los planes de negocio del grupo financiero.
- 2. Actitud proactiva sobre la variación del mercado.
- Establecimiento y satisfacción de las necesidades de informacion de nuestros clietes internos.
- 4. Maximización de la rentabilidad de los flujos excedentarios.
- 5. Aseguramiento de los niveles de liquidez adecuados
- 6. Automatización de los procesos de registros contables.
- 7. Promoción del negocio fiduciario de la avanzada entre nuestra clientela.

6. Vicepresidencia Corporativa de Negocios

Misión

Generar valor para el cliente mediante el ofrecimiento de un portafolio de productos y servicios financieros que respondan y satisfagan sus necesidades, con una calidad que asegure su permanencia y lealtad con el banco.



Nos vemos como el área del Banco Americano encargada del desarrollo y de la eficiente administración de la red de oficinas y de las áreas de producción del grupo, con la finalidad de lograr y mantener óptimos niveles de servicios, rentabilidad y liderazgo en el mercado bancario al detal.

Ejes estratégicos

- 1. Crecimiento de la cartera de crédito comercial, agrícola e hipotecario.
- 2. Crecimiento de depósitos tradicionales del banco.
- 3. Fortalecimiento de nichos demarcados.
- 4. Adaptación del portafolio de productos al perfil de clientes deseados.
- 5. Racionalización de gastos de personal y operativos de la red.
- 6. Creación y mejora de los servicios al cliente.
- 7. Crecimiento en la participación del mercado de las pymes.

7. Vicepresidencia Corporativa Administrativa, de Operaciones y Tecnología



Facilitar el logro de los objetivos estratégicos dando soporte administrativo, logístico y operacional oportunos y confiables y asegurar procesos eficientes que garanticen la operación del banco, así como proveer servicios y productos de tecnología de información de forma innovadora, acordes con los requerimientos y expectativas del banco y de sus segmentos de interés.



Seremos una vicepresidencia generadora de valor y aliada estratégica de todas las demás dependencias del banco en la toma de decisiones y un centro activo de innovación y confianza en la institución, para lo cual consolidaremos nuestro talento humano con competencias y capacidades diferenciadras no sólo a nivel interno sino también en relación con las demás entidades del sector

Ejes estratégicos

- 1. Implementar una cultura de presupuesto basado en estrategia.
- 2. Automatización de los procesos del área para lograr la optimización de costos de operación.
- 3. Alineación de los procesos con el plan estratégico del banco.
- 4. Aseguramiento de la automatización de los procesos bancarios y de soporte.
- 5. Creación de mecanismos que garanticen el surgimiento de procesos de creatividad e innovación en el equipo de trabajo
- Identificación permanente de las oportunidades de mejora en los procesos del Banco, así como su ajuste y actualización tecnológica.