

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO

RECINTO DE HATO REY

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE BANK OF AMERICA

REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

MARZO 2018

Sirva la presente para certificar que el estudio de caso titulado:

ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO DE BANK OF AMERICA

Preparado por:

Sasha Burgos Vélez

Ha sido aceptado como requisito parcial el grado de Maestría en Administración de
Empresas con concentración en Gerencia Estratégica

Marzo de 2018

Aprobado por:



Dr. José A. Molina, Profesor

Tabla de Contenido

Introducción	1
Estudio de Caso de Bank of America	1
Revisión de literatura	1
La formación del Bank of America de California y Transamerica: finales de 1920	4
Crecimiento de Posguerra	7
La formación de Bank of America Corporation: 1968	9
Reestructuración: Década de 1980	10
Adquisiciones y fusiones: Década de 1990	12
Adquisición de Countrywide Financial	16
Adquisición de Merrill Lynch	16
Naturaleza del entorno de la empresa	17
Factores políticos:	17
Factores socioculturales	20
Factores económicos	22
Factores tecnológicos	25
Factores globales que pueden afectar la banca de Estados Unidos	26
Responsabilidad social	27
Competencias	28
Directa	28
Indirecta	29
Análisis FODA para el Bank of America	29
Fortalezas	29
Debilidades	30
Amenazas	30
Oportunidades	31
Estrategia Corporativa	31
Estrategia de negocios	33
Estructura de la corporación	37

Las tres líneas de defensa	39
Unidades de primera línea	39
Gestión Independiente de Riesgos.....	39
Auditoría Corporativa	41
Riesgo Operacional	41
Análisis Financiero de Bank of America	43
Conclusión	45
Recomendaciones	46
Referencias	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURA I, Estructura de la Corporación.....	37
FIGURA 2, Análisis Financiero de Bank of America.....	43

Agradecimiento

Primeramente, quiero darle las gracias a Dios porque sin él no soy nada. A mi madre y mi hija porque fueron las personas que más sacrifique para poder cumplir este sueño. En especial a esos dos ángeles que Dios me envió del cielo para ayudarme a cumplir esta meta, Jacky y Neyda les debo tanto. Al profesor José Cotto, gracias por esas sabias palabras que me dijo un día: “Donde mejor tu inviertes tu dinero y tu tiempo es en los estudios, porque eso no te lo quitara nadie y es la mejor inversión que uno puede hacer en la vida”. Palabras que me motivaron a hacer esta maestría. Además, al Dr. José A. Molina por su paciencia y amor por el dar el mejor desenvolvimiento académico. A mis compañeros de clase, demostramos durante estos dos años lo que es un trabajo en equipo, motivándonos uno a los otros para poder alcanzar nuestra meta. Calurosamente un abrazo a Milagros y Joel. Será un momento lleno de muchas emociones al vernos todos graduados de la Maestría en Administración de empresa con especialidad en Gerencia Estratégica. No quiero terminar este agradecimiento sin antes dar las gracias a EDP University of Puerto Rico por siempre hacerme sentir como si estuviera en casa con tantas atenciones, su personal competente y excelentes programas educativos.

Introducción

Estudio de Caso de Bank of America

El propósito de este estudio de caso fué analizar la empresa desde su creación en 1920 hasta el presente. Se identificaron y analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades de crecimiento y retos que han enfrentado esta institución bancaria desde su origen. Se discuten las estrategias utilizadas por la empresa para lograr mantenerse en el mercado. Ya que es un banco con amplio capital para enfrentar los retos de una economía cambiante tanto en Estados Unidos como a nivel global. También, se evalúa la estructura y los sistemas de control de la misma institución.

Revisión de literatura

En esta revisión de literatura se estudió la historia, la formación del Bank of America desde el 1920, el crecimiento en la etapa de la pos guerra y la Formación del Bank of America Corporation para el año 1968. También se estudió la reestructuración del banco para la década del 1980, las adquisiciones y funciones durante los 1990, incluyendo la adquisición de Countrywide Financial y Merrill Lynch, tal como se encuentra en la actualidad.

A continuación aparece en detalles esta revisión, comenzando con la historia de Bank of America Corporation. Empieza con la fusión de Nations Bank Corporation y Bank America Corporation en 1998. Opera como el tercer banco más grande de los Estados

Unidos de América que posee más de 4,200 sucursales bancarias de consumo minorista en 21 estados y el Distrito de Columbia. La compañía ocupa el primer puesto en participación del mercado de depósitos en Texas, California, Florida, Georgia, Carolina del Norte y Washington D.C. Bank of America tiene cuatro principales de negocios. Estos son banca de consumo, banca comercial, banca corporativa y de inversión global y administración de activos. A través de estos negocios, la empresa ofrece productos financieros, servicios y soluciones a clientes en 50 estados y 37 países en todo el mundo.

Bank of America se fundó en 1904 como el Banco de Italia. Su credo era radical en ese momento: servir a "los pequeños". Desde sus humildes comienzos en una antigua taberna, Bank of America creció hasta convertirse en una fuerza que revolucionó la banca de los EE. UU. Con la desregulación de la banca, sin embargo, su énfasis tradicional en el consumidor general le creó ciertos problemas para el banco. Amadeo Peter Giannini, fundador de Bank of America, se convirtió en una de las figuras más importantes de la banca estadounidense del siglo XX.

Giannini, un inmigrante italiano, tenía siete años cuando murió su padre. A los 21 años se había ganado la mitad de la propiedad del negocio de productos agrícolas de su padrastro. Se casó con una familia adinerada y las ganancias del negocio de frutas y verduras, combinadas con inversiones en bienes raíces en San Francisco le permitieron retirarse a los 31 años, (Referecenes for Business, s.f.).

Según el perfil de la corporación, (1904) el año les fue desfavorable ya que existía una economía de altibajos y la irresponsabilidad financiera de muchos bancos durante este período dio paso a la creación del sistema de la Reserva Federal en el 1917. Pero el banco

de Giannini era uno atípico ya que la política de prestar dinero al ciudadano promedio no se conocía a principios de los años 1900. Cuando la mayoría de los bancos prestaban solo a clientes comerciales o personas adineradas.

Giannini acumuló capital para su nuevo banco, al que llamó Banco de Italia, al vender 3,000 acciones a pequeños inversionistas que solo podían poseer más de 100 acciones. A pesar de que Giannini nunca tuvo una participación dominante de acciones, la lealtad extrema de éstos y los accionistas posteriores le permitieron gobernar el banco como si estuviera estrechamente ligado. Sus políticas innovadoras hicieron que el Banco de Italia y su sucesor, el Bank of America of California se convirtiera en el banco más controvertido de los Estados Unidos, (Referencenes for Business, s.f.).

De acuerdo con el perfil de la corporación, Durante el famoso terremoto de San Francisco de 1906, Giannini rescató \$80,000 en efectivo antes de que se quemara el edificio del banco escondiéndolo en un vagón lleno de naranjas y llevándolo a su casa para resguardarlo. Con este dinero reabrió sus días bancarios antes que cualquier otro banco y comenzó a otorgar préstamos en un mostrador de barriles y tablonés en el muelle, instando a los desmoralizados habitantes de San Francisco a reconstruir una ciudad aún mejor. La visión original de Giannini dio origen a la banca de sucursales. En estas sucursales se les facilitaba a los pequeños depositantes se les hiciera fácil acudir a una de las numerosas sucursales creadas por el señor Giannini. La primera sucursal adquirida fue un banco de San José, California que estaba en apuros económicos en el 1909.

Giannini inventó las reglas a medida que avanzaba; él no era banquero, pero

fue el primer intento en la banca de sucursales. Seguir su propio camino incluía denunciar en voz alta los "grandes intereses" y repetidamente ofendía a miembros influyentes de la comunidad financiera, incluidos los banqueros locales, los principales banqueros californianos y muchos reguladores estatales y federales, que ya no sabían cómo manejar un sistema completamente nuevo, tipo de banca. Sin embargo, algunos respaldaron la visión de Giannini, incluidos William Williams, un superintendente de bancos de California y el Crocker National Bank que prestó dinero a una subsidiaria del Banco de Italia expresamente para adquirir sucursales bancarias (References for business, s.f.).

La formación del Bank of America de California y Transamerica: finales de 1920

Según la página de la corporación, el banco creció rápidamente; en el 1910 tenía activos de \$6.5 millones. En el 1920, los activos ascendían a \$157 millones, superando ampliamente el crecimiento de cualquier otro banco de California y eclipsando a su único benefactor, Crocker National. Sin embargo, el estado de California y el nuevo sistema de la Reserva Federal obstaculizaron la expansión, lo que no permitió a los bancos miembros abrir nuevas sucursales. Se dice que Giannini esquivó astutamente esta regulación al establecer bancos estatales separados para el sur y el norte de California (además del Banco de Italia) y otro banco nacional y crear nueva compañía holding, BancItaly para ponerlas bajo su control. Finalmente, en el 1927, las regulaciones de California se cambiaron para permitir la banca de sucursales, la que el ayudó para consolidar sus cuatro bancos en el Bank of America of California.

Habiendo conquistado a California, Giannini recurrió a la escena nacional. Creía que unos pocos grandes bancos regionales y nacionales dominarían la banca estadounidense mediante el uso de sucursales. Siendo dueño de Bowery de Nueva York y East River National Bank (así como de una cadena de bancos en Italia); estableció sucursales de Bank of America en Washington, Oregon, Nevada y Arizona nuevamente, antes de que se autorizara explícitamente la banca de sucursales. Los reguladores federales, oponiéndose a los intentos de Giannini de dictar la ley, se opusieron a algunas de sus prácticas. En respuesta, Giannini creó otra sociedad “holding” en el 1928 para suplantar a Bank of Italy. La nueva compañía se llamaba Transamerica, para simbolizar lo que Giannini esperaba lograr en la banca (Bank of America, s.f.).

Giannini sabía que necesitaba a un conocedor de Wall Street para ayudarlo a realizar su sueño de la banca nacional y pensó que Elisha Walker, director de Blair and Company, una antigua firma de banca de inversión de Wall Street era el hombre indicado. En el 1929, año en que Bank of America superó la marca de mil millones en activos, Transamerica compró a Blair. Un año después, Giannini consolidó sus dos sistemas bancarios en la Asociación Nacional de Fideicomisos y Ahorros del Banco de América bajo el control de Transamerica. Con 60 años de edad y con problemas de salud; renunció a la presidencia de Walker, retirándose por segunda vez y se fue a Europa para recuperarse. Fue una vez más un retiro corto. Su estadía terminó abruptamente en el 1931, cuando recibió la noticia de que Walker estaba tratando de liquidar Transamerica (References for business, s.f.).

Giannini se dirigió directamente a California, donde quedaban las tres cuartas partes de los accionistas del banco. Luego siguió la lucha de poderes más dramáticos en la historia de los EE. UU. Recorrió California cruzando reuniones de accionistas en ayuntamientos, gimnasios, juzgados y otros espacios públicos. Como orador público, contrató oradores para transmitir a su país el mensaje de que Walker y los intereses orientales; los temidos tipos grandes con los que Giannini había luchado durante años, estaban tratando de arruinar el banco. La campaña fue exitosa y los accionistas le devolvieron el control del Bank of America a Giannini. El banco había sufrido, ya que a fines del 1932 los depósitos se habían reducido a \$876 millones, de un total de \$1.16 billones en 1930. No se pagaron dividendos ese año, por primera vez desde 1905. La confianza del depositario tuvo que ser reconstruida, (References for business, s.f.).

Para el 1936, el Bank of America era la cuarta institución bancaria más grande de los Estados Unidos (y el segundo banco de ahorros más grande) y los activos habían aumentado a \$2.100 millones de dólares. Se continuó innovando, instituyendo una serie de nuevos préstamos llamados préstamos a plazos "Timeplan". Estos incluían préstamos en inmobiliarios, financiación de automóviles nuevos y usados, préstamos de crédito personal de \$50 a \$1,000, financiación de electrodomésticos y préstamos para mejoras del hogar, siendo todo esto una de las primicias en la industria bancaria (References for business, s.f.).

A medida que el Bank of America se hizo más influyente, Giannini se enfrentó a enemigos cada vez más grandes; entre ellos la Reserva Federal, Wall Street, el Departamento del Tesoro, la Comisión de Bolsa y Valores (SEC), Hans Morgenthau y JP Morgan, Jr. Eventualmente la enemistad que despertó Giannini en su guerra contra el

establecimiento financiero estadounidense hizo que el banco realizara operaciones bancarias a nivel nacional. El comienzo del fin llegó en el 1937 cuando la Reserva Federal hizo su primer intento de obligar a Transamerica y Bank of America a separarse (References for Business, s.f.).

Crecimiento de Posguerra

De acuerdo con el perfil de la corporación después de la Segunda Guerra Mundial, el banco de America tuvo un alto crecimiento duplicándose en tamaño. En el 1945 con activos de \$5 mil millones pasó al Chase Manhattan para convertirse en el banco más grande del mundo.

Giannini continuó luchando contra los grandes intereses hasta su muerte en el 1949. Desde un forastero radical hasta el líder de lo que Business Week llamó la "nueva ortodoxia" de la banca--la tendencia hacia atender a los consumidores promedio--la carrera de Giannini fue una de las más innovadoras del siglo 20. Su hijo, Lawrence Mario lo sucedió durante mucho tiempo como presidente de Transamerica quién continuó con la tradición de su padre. En el 1952, Lawrence Mario sucumbió por problemas de salud. Después de la muerte de los Gianninis el Bank of America lentamente se hizo cargo de Transamerica. El nuevo jefe Clark Beise descentralizó las operaciones, alentando a los gerentes de las sucursales a asumir más responsabilidad por sus sucursales. Este enfoque dio sus frutos al lograr activos de \$11.9 mil millones (References for business, s.f.).

Según en la página de la institución en el 1959 fue el primer banco en financiar una empresa de inversión para pequeñas empresas. También fue el primer banco de los E.U.,

en adoptar registros electrónicos e informatizando las operaciones por completo para 1961. Otros programas nuevos incluyeron préstamos estudiantiles, un plan de préstamos y depósitos para empleados que permite a los trabajadores realizar transacciones bancarias a través de sus oficinas (una respuesta a la mayor competencia de las cooperativas de ahorro y crédito) y la primera tarjeta de crédito exitosa BankAmericard, predecesora de Visa.

Bank of America intensificó su presencia internacional, convirtiéndose en uno de los únicos cuatro bancos de los E.U establecidos en el extranjero con impacto significativo en los préstamos internacionales. Finalmente, en 1957, la Reserva Federal obligó a Transamerica a separarse del Bank of America, evento que las dos instituciones habían anticipado.

Los esfuerzos del Banco de América para convertirse en una "tienda departamental de finanzas" a fines de la década de 1950 y principios de la de 1960 marcaron el último período significativo de innovación en la historia del banco hasta los años ochenta. Fue un momento en que el banco se esforzó por vender la más amplia variedad de servicios bancarios al mercado más amplio posible. Según Clark Beise había más espacio para la innovación y desarrollar nuevas fronteras, pero advirtió que estaba luchando constantemente contra la actitud de un éxito arraigado. Esta batalla la perdió el Bank of America, ya que finalmente se convirtió en una institución conservadora, pesada e inflexible (References for Business, s.f.).

La formación de Bank of America Corporation: 1968

Según la página de la corporación en el 1968 Bank of America Corporation se convirtió en una sociedad de cartera para mantener los activos de Bank of America N.T. & S.A., y para ayudar al banco a expandirse y poder desafiar mejor a su archirrival Citibank. Este suceso ocurrió antes de la desregulación bancaria que afectó al Banco de América de manera adversa. El sistema bancario de sucursales de Bank of America fue un problema ya que tuvo los gastos generales más altos en la industria bancaria. Durante este período la división minorista proporcionó el 50 por ciento de las ganancias del banco y no fue hasta que las tasas de interés explotaron en la década del 1970 que la mayor parte de las hipotecas de bajo interés se volvieron dañinas, como lo fue para muchos ahorros y préstamos.

Como el banco más grande del mundo, el Bank of America era un objetivo natural para grupos con declaraciones de igualdad a realizar durante la década del 1960. Se convirtió en el primer gran empleador en California en firmar una declaración de igualdad racial en la contratación. En ese momento el Bank of America tenía más de 3,500 empleados de minorías siendo el 10 por ciento de su fuerza laboral. El banco también respondió a las quejas de los grupos de mujeres al crear un fondo de \$3.8 millones para capacitar a las empleadas en el 1974, y se fijó el objetivo de crear plazas de trabajo del 40 por ciento para mujeres (References for Business, s.f.).

También en el 1970 el Bank of America había establecido un fondo de préstamo de \$100 millones para viviendas en áreas afectadas por la pobreza y comprado bonos

municipales que otros bancos de California no tocarían. Estos sucesos estaban a tono con la tradición que Giannini había establecido cuando compró bonos de escuelas rurales para el Puente Golden Gate en un momento en que ningún otro banco compraría tales bonos.

A.W. "Tom" Clausen sucedió a Rudy Peterson como director ejecutivo (CEO) en el 1971. Presidió el último gran impulso de crecimiento del Bank of America ya que los activos aumentaron 50 por ciento (a \$60 mil millones) entre el 1973 y 1975. Bank of America fue uno de los 20 bancos más grandes de EE. UU., con un crecimiento promedio del 15 por ciento entre el 1971 y 1978. Su crecimiento aparentemente imparable le valió a la administración grandes elogios durante los años setenta, (References for Business, s.f.).

Reestructuración: Década de 1980

Según el perfil de la corporación, cuando Clausen dejó el banco en el 1981 para dirigir el Banco Mundial Bank of America tenía \$112.9 billones en activos. Clausen fue reemplazado por Samuel Armacost de 40 años, pronto el Bank of America comenzó a desmoronarse. Los préstamos de energía, préstamos para envíos, préstamos agrícolas (Bank of America era el prestamista agrícola más grande del mundo) y los préstamos a países del tercer mundo comenzaron a decaer y el Bank of America cuya gran base de depósitos tradicionalmente lo había hecho excepcionalmente líquido, pero también, le había ocasionado problemas para mantener reservas de capital adecuadas no estaba preparado para enfrentar la crisis. De repente el banco más grande del mundo no tenía dinero y ni siquiera podía reunir capital en el mercado bursátil porque el precio de sus acciones había caído en picada en un momento en que la mayoría de las acciones bancarias estaban

subiendo. Samuel Armacost comenzó una campaña general para reducir costos. Y el banco eliminó un tercio de sus 3,000 clientes corporativos, vendió filiales y su sede central, cerró 187 sucursales y comenzó a despedir empleados, algo que nunca había hecho antes. En el 1986 Bank of America se convirtió en el objetivo de una oferta pública de adquisición de una empresa de la mitad de su tamaño. First Interstate Bancorp ofreció \$2.78 mil millones para el segundo grupo bancario más grande del país. Unos días después que esta oferta se hiciera pública a principios de octubre, Armacost dimitió y fue reemplazado por nada menos que por Tom Clausen, el hombre a quien muchos culparon por los problemas de Bank of America. Clausen se resistió a la toma, pero Joe Pinola, presidente de la Interestatal estaba decidido y para fines de octubre había logrado el acuerdo a \$3.4 mil millones. Clausen estaba igualmente decidido a evitar la toma de control de Bank of America rechazó la oferta de First Interstate preparándose para un asalto hostil que al final, Clausen pudo reunir a los accionistas detrás de él y frustrar los planes de First Interstates (References for Business, s.f.).

En el 1987, Bank of America comenzó a reestructurar sus operaciones y Clausen vendió activos no esenciales -incluida el Corretaje de valores con descuento de Charles Schwab y la filial italiana de Bank of America, reorientando la atención del banco en el mercado nacional. Los nuevos servicios incluidos los cajeros automáticos avanzados y las horas bancarias extendidas volvieron a atraer a los clientes californianos. El banco fue tras el negocio corporativo que había descuidado a principios de la década de 1980 y Clausen redujo sustancialmente el personal, limpió los préstamos no redituables en la cartera del Bank of America y contrató a varios gerentes excepcionales para ejecutar la dirección del

banco. A fines del 1988, el banco estaba nuevamente en negro, aunque todavía estaba plagado por una buena exposición a la deuda del Tercer Mundo, Bank of America logró registrar una ganancia de \$726 millones siendo la primera en tres años, (References for Business, s.f.).

En el 1989, la recuperación de Bank of America fué tan fuerte que pudo declarar su primer dividendo desde el cuarto trimestre del 1985. Los analistas de la industria consideraron la recuperación como el mayor cambio en la historia de la banca de los EE. UU. Las operaciones minoristas se expandieron en Nevada con la adquisición de Nevada First Bank y en Washington con la compra de American Savings Financial Corp., por parte de la subsidiaria Seafirst Corp., el banco más grande en el Pacífico Noroeste. Durante este año, Bank of America fue el primer banco importante de California en anunciar que abriría todas sus sucursales los sábados y ampliaría los horarios de los días hábiles para una mayor comodidad del consumidor (References for Business, s.f.).

Adquisiciones y fusiones: Década de 1990

De acuerdo con la página de la corporación (1990), BankAmerica mostró más evidencia de su recuperación al anunciar que sus ingresos excedieron los mil millones de dólares por primera vez. Los analistas de la industria informaron que el banco tenía la cartera de préstamos más limpia de los grandes bancos del país. Las adquisiciones incluyeron Woodburn State Bank of Oregon, Western Savings and Loan en Arizona, y Benjamin Franklin y MeraBank Federal Savings, las mayores S & L en Oregon y Arizona, respectivamente. También abrió una nueva sucursal internacional en Milán, Italia.

En el 1990, Bank of America superó a Chase Manhattan para convertirse en la segunda mayor compañía bancaria del país. De acuerdo con la política de responsabilidad comunitaria del banco comenzó un Programa Ambiental que incluía actividades dirigidas a ahorrar papel y otros materiales mediante el reciclaje y la conservación de la energía y el agua (References for Business, s.f.).

Para expandir sus operaciones más allá de sus sucursales en siete estados del oeste, el banco agregó sucursales en dos estados más con las adquisiciones de ABQ en el 1991 y las cajas de ahorros Sandia Federal de Nuevo México y Village Green National Bank en Houston. Otra compra lo fue una subsidiaria de GNA Securities que operaba un programa de inversión en las sucursales del banco desde el 1988. El programa, llamado Bank of America Investment Services, ofrecía fondos mutuos y anualidades con impuestos diferidos (References for Business, s.f.).

A pesar de la recesión económica del país en este momento, así como mayores primas de seguro de depósitos y mayores pérdidas crediticias y no devengadas, Bank of America pudo registrar su tercer año consecutivo de ganancias récord: más de \$1 mil millones. La expansión de los servicios a los clientes continuó con la apertura de sucursales de servicio completo en las tiendas de abarrotes en el sur de California. Además, para permitir a los clientes acceder a dinero en cualquier momento y en cualquier lugar, el banco abrió varios cientos de nuevos cajeros automáticos Versateller para un total de 2,300 en nueve estados (References for Business, s.f.).

Después de nueve meses de preparación la fusión de Bank of America Corp. y Security Pacific Corp. se convirtió en definitiva el 22 de abril de 1992. Luego de la fusión

Bank of America se convirtió en el segundo banco más grande del país. La unión de los bancos de California fue la mayor fusión en la historia de la banca en ese momento y creó una institución con casi \$190 mil millones en activos y \$150 mil millones en depósitos. La fusión formaba parte de una tendencia nacional de consolidación bancaria que buscaba fortalecer instituciones con problemas e incluso saludables. Para Bank of America, la fusión ofreció la oportunidad de ser más eficiente y ahorrar dinero: se estima que \$1.2 mil millones anuales en los próximos tres años. La fusión, también ayudó al banco a expandirse a nuevos mercados y ubicaciones geográficas. A fines del 1992, se prestaron servicios de banca de consumo en diez estados del oeste, se proporcionaron servicios financieros de fideicomiso y de consumo en todo el país y operaciones bancarias comerciales y corporativas en 35 países de todo el mundo, (References for Business, s.f.).

La actividad de adquisición continuó con la compra de Sunbelt Federal Savings, que tenía 111 sucursales en 76 ciudades en Texas; HonFed, el mayor ahorro en Hawaii; y Valley Bank of Nevada, que convirtió a Bank of America en la institución depositaria más grande de ese estado. Sin embargo, la persistente recesión nacional, combinada con una recesión en el estado de California, causó una disminución en las ganancias reportadas para el 1992. La expansión interna continuó en 1993 con la adquisición de First Gibraltar of Texas y con un acuerdo para hacer una inversión de capital de \$1 millón en Founders National Bank, el único banco de propiedad afroamericana en la costa oeste. La expansión adicional en el exterior se produjo cuando Bank of America recibió la aprobación del Banco Popular de China para actualizar su oficina de representación de Guangzhou en una

sucursal de servicio completo, el primer banco de EE. UU., en tener dicha sucursal. Se llevó a cabo la consolidación de unidades de consumo y finanzas comerciales, y un año después de la fusión, el banco tenía operaciones de consumo en gran parte de los Estados Unidos, oficinas mayoristas en 37 naciones, sucursales minoristas en diez estados occidentales y operaciones de compañías financieras de consumo en 43 estados (References for Business, s.f.).

A medida que Bank of America avanzó a mediados de la década de 1990, se centró en muchas de las políticas que había comenzado en la década de 1980. Bajo el liderazgo de David Coulter, nombrado presidente y CEO en 1996, las estrategias de Bank of America incluyeron el desarrollo de nuevos productos y servicios para los consumidores; la diversificación geográfica en economías de rápido crecimiento como Asia y América Latina, lo que permitiría al banco resistir mejor los ciclos económicos del mercado interno; inversiones comunitarias; programas ambientales; y préstamos para estudiantes y aquellos con bajos ingresos. Bank of America también continuó esperando cambios en las leyes y regulaciones que permitan la banca interestatal y una competencia más efectiva con instituciones no bancarias que brindan servicios financieros similares. La empresa obtuvo su deseo cuando las leyes federales comenzaron a permitir que los bancos participaran en la industria de valores. Como tal, Bank of America compró la firma de banca de inversión Robertson, Stephens & Co., en el 1997 por \$540 millones, (References for Business, s.f.).

Adquisición de Countrywide Financial

Según el Diario Expansión (2008), el 11 de enero del mismo año, Bank of America adquiere la financiera hipotecaria más importante del país norteamericano Countrywide Financial por \$4,500 millones de dólares en acciones. El presidente y consejero delegado del banco estadounidense, Kenneth D. Lewis, considero que la adquisición incrementaría significativamente la cuota de mercado en el sector inmobiliario residencial. El acuerdo de compra estableció el pago de 0.1882 acciones de Bank of America por cada título de Countrywide.

Adquisición de Merrill Lynch

De acuerdo con el diario El Confidencial (2008), el 15 de septiembre de 2008 Bank of America, compra la entidad financiera Merrill Lynch por \$44,000 millones de dólares. Ambas empresas aprobaron la operación, que fue examinada por los abogados de las dos partes. Bank of America pagó alrededor de \$29 dólares por cada acción de Merrill Lynch. Esta compra une al segundo banco norteamericano por recursos con una de las empresas más célebres de banca de inversión. La fusión de estos dos grandes bancos se produce en una jornada histórica en la que los responsables de las instituciones financieras y de la Reserva Federal negociaban cómo salvar de la quiebra a Lehman Brothers. Con este acuerdo de compra, Merrill Lynch podría protegerse del previsible colapso de Lehman Brothers, el cuarto banco de inversión del mundo.

Bank of America es el segundo banco en la nación americana con un capital de activo de \$2,195 billones, pero desde el 2010 es considerado como la quinta compañía más grande de Estados Unidos por ingreso y la tercera a nivel mundial. Con la adquisición de Merrill Lynch en el 2008, se convirtió como la mayor empresa de gestión de riquezas del planeta jugando el papel principal en la banca de inversión. En la actualidad, sus principales competidores lo son: JP Morgan Chase & Co., y Well Fargo (Cots, 2017).

Es número uno en liderazgo empresarial, posicionados como los primeros en el mercado de gestión patrimonial de los Estados Unidos con los activos de depósitos y préstamos de los clientes, clasificados de Barron (2017), como los mejores asesores financieros.

Naturaleza del entorno de la empresa

Factores políticos:

Según el Diario La Nación (2012), para el 2007 los préstamos hipotecarios “Subprime” tuvieron un colapso en el mercado. Countrywide comenzó un supuesto programa fraudulento de otorgamiento de hipotecas llamada “Hustle”, que fuera diseñado para vender préstamos hipotecarios defectuosos a Fannie Mae y Freddie Mac. En el 2008 la Reserva Federal de Estados Unidos aprueba la adquisición de Countrywide por Bank of America, pero Bank of America continuo con “Hustle”. Los préstamos fraudulentos y defectuosos vendidos a Fannie Mae y Freddie Mac y que luego no pudieron ser cobrados.

El 24 de octubre de 2012, Estados Unidos presenta una demanda civil por fraude hipotecario entre los años 2007 al 2009 contra Bank of America y a Concountrywide. Fraude que tuvo un costo de \$1.000 millones de dólares a los Estados Unidos.

Estos fueron acusados de haber puesto en marcha un sistema de otorgamiento de préstamos diseñado para procesar pedidos de hipotecas a alta velocidad sin los controles adecuados, según la denuncia La Nación, (2012).

Según el periódico La Prensa (2013), el 6 de agosto de 2013, a El Departamento de Justicia de Estados Unidos, someten una segunda demanda civil contra Bank of America, por defraudar a los inversionistas por omitir el riesgo asociados a bonos respaldados con títulos hipotecarios con un valor de \$850 millones de dólares durante el año el 2008. Bank of America le hizo creer a los inversionistas que las hipotecas que respaldaban los bonos eran inversiones más seguras que las llamadas hipotecas “suprime”, pese a tener informe que alertaban sobre su calidad. En realidad, más del 40 por ciento de 1.191 créditos hipotecarios que respaldaban los bonos emitidos por el banco no alcanzaban los estándares asegurados por Bank of America.

Para el 13 de octubre de 2013 la página de acciones “Bolsamania” publicaba que las acciones de Bank Of America habían subido un 1.53 por ciento tras aumentar su beneficio un 13 por ciento y superar las previsiones del consenso. Pero el 21 de diciembre de 2017, Donald Trump presento su reforma fiscal, haciendo gala de sus lemas “America First” (América Primero) y “Make America Great Again” (hacer América grande de nuevo). Esta

reforma es sustancial para las empresas que pasaran de un tipo impositivo para la banca que disminuiría los ingresos de un 35 por ciento a un 20 por ciento (*Bolsmania, 2018*).

El 17 de enero de 2018 (*Bolsmania*), en su página Web informa los números del cuarto trimestre de Bank of America. Estos han reportado una disminución en su último trimestre donde presento una ganancia menor del 50 por ciento en beneficios por la reforma fiscal, comparado con el cuarto trimestre del año anterior. El impacto ha sido de \$2,900 millones de dólares en pérdida para la institución bancaria.

Bank of America informo que sin el impacto de la nueva ley impositiva los beneficios hubieron sido de \$5,300 millones de dólares, un aumento del 12 por ciento. La cifra de negocio de Bank of America entre los meses de septiembre y diciembre de 2017 ascendió a \$20,436 millones de dólares, lo que presenta un incremento del 22.2 por ciento frente a los ingresos logrados en el cuarto trimestre de 2016, mientras que las provisiones por pérdidas de crédito aumentaron un 29 por ciento y alcanzaron los \$1,001 millones de dólares. En este sentido, los ingresos netos por intereses aumentaron un 11.4 por ciento hasta 11,462, gracias a los mayores tipos de interés y al crecimiento de los préstamos y los depósitos. Al contrario, los ingresos netos sin intereses reflejaron una caída del 7.5 por ciento, debido al impacto de la reforma fiscal impulsada por los republicanos y por unos menores ingresos de la banca hipotecaria. La institución financiera obtuvo un beneficio neto de \$16,618 millones de dólares, un 3 por ciento más que en el año fiscal 2016, mientras que sus ingresos ascendieron a \$44,667 millones de dólares, un 8.7 por ciento más (*El economista, 2018*).

De acuerdo con (2017), se espera que en el 2018 los inversionistas miren más allá de los cargos únicos porque es probable que sean superados por beneficios a largo plazo desde la nueva ley contributiva. Se espera una tasa impositiva corporativa más baja que impulse las ganancias del banco a un 16 por ciento \$5.300 millones de dólares, un aumento del 12 por ciento.

Factores socioculturales

En el 2010, Bank of America obtuvo el premio Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos, ya que diseñó y puso en práctica una política integral que conjuga los principios y valores corporativos logrando que cada empleado se siente orgullo de pertenecer a la entidad bancaria. Su meta es ser la compañía más admirada del mundo. Está enfocada a que tanto empleados como clientes y accionistas considere que forman parte de una gran empresa (Carazo 2010).

De acuerdo con Carazo, para una institución bancaria los recursos humanos son una parte estratégica, del negocio, aportando un valor añadido bastante realista. Esto se consigue a través de su política de gestión global que impacta directamente la cuenta de resultados y sobre todo en la satisfacción de los empleados. Bank of America aparece en la lista de las 15 mejores empresas para trabajar por diversas acciones que forman parte como un todo cuyo único objetivo son las personas.

Carazo añade que el entorno laboral de la institución bancaria está altamente comprometido por lo que, la alta gerencia siempre recluta a los mejores profesionales para

el puesto adecuado y en el momento adecuado. Sostiene que para conseguir este objetivo hay que conjugar los valores económicos con los éticos.

Carazo señala que la situación cultural dentro de los Estados Unidos y América Latina amerita establecer un equilibrio entre trabajador y vida familiar, por lo que el empleado tiene una jornada laboral razonable de 4 y 8 horas de trabajo. También cuenta con un paquete de prestaciones para el disfrute de licencia de vacaciones, enfermedad, permisos legales, maternidad o paternidad, entre otras cosas. Sin embargo, en el año 2013 la imagen de la institución bancaria volvió a empañarse ante la prensa mundial, con la muerte del estudiante de 21 años Moritz Erhardt de origen alemán quien estudiaba en la Universidad de Michigan y se fue a trabajar mediante intercambio en la Sucursal de Londres de Bank of America. Este fallece tras trabajar durante 72 horas corridas en su puesto de trabajo (Confidencial, 2013). Las leyes laborales británicas permiten lo que llaman “contrato sin horas”, esto quiere decir que una empresa puede gozar de la exclusividad de un trabajador, contratado por horas y pueden ser expuestos a largas jornadas laborales.

El cambio cultural pudo haber afectado la salud de Moritz que en los Estados Unidos el empleado trabaja bajo unas leyes laborales que los protegen donde el patrono cree en la gestión empleado y familia; y la jornada laboral es de solo 8 horas.

Factores económicos

Para el año 2015, Bank of America Merrill Lynch consideraba que las Bolsas Europeas terminarían en niveles más elevados al final de año. Los analistas de Bank of America decían que estaban dando bandazos seguidos de una recuperación. “Los datos económicos, particularmente en Europa, permanecen robustas, las valoraciones son baratas y la renta variable ofrece un rendimiento atractivo”, (Noticias bancarias 2015).

De acuerdo con el mismo informe, para el 2015 en el tercer trimestre las bolsas habían cerrado en su peor trimestre en cuatro años. Muchos factores que afectaron el mercado. En primer lugar, Grecia y las tensas negociaciones que existieron al tercer rescate. Cuando todo quedó superado, llegó la crisis en los parques chinos, que desvalorizaron del Yuan (moneda china). Entre las medidas, de inseguridad por la subida de tipos de la FED (una cuestión aún sin ventilar) y para rematar, cuando parecía que ya nada más podía suceder, surge el escándalo de Volkswagen. Ocurrió una baja del 20 por ciento, el Euro Stoxx 600 cerró el trimestre con una caída del 1.5 por ciento.

También se informa en noticias bancarias que los expertos de Bank of America, reconocen que todavía los mercados no están fuera de peligro. Están preocupados por una posible prueba de los mínimos recientes, y están los riesgos asociados a los países emergentes, en particular Brasil y China. Igualmente, cualquier síntoma de que el crecimiento flaquea en Europa o Estados Unidos podría ser aprovechado por los inversores bajistas para incrementar sus posiciones.

Según Capistrán (2016), la economía de México tiene un ambiente externo poco amigable para Bank of America Merrill Lynch (BofA). Le han advertido que para el año 2017 y los próximos años la economía mexicana enfrentará una serie de riesgos, tanto externos como internos que podrían impactar la inversión, el tipo de cambio, el empleo, la balanza comercial, entre otros, resultando en un menor dinamismo económico. Esto provocaría que las tasas de interés de la institución se modifiquen para el 2017 y los subsiguientes años.

México está enfrentando un ambiente externo complicado, con riesgos de mayores tasas en Estados Unidos, incertidumbre en torno a las potenciales política anti comercio y antiinmigrantes de Estados Unidos, una potencial importante reducción de la demanda externa, lo cual disminuirá el flujo de dólares a México; se pronostica que el crecimiento se desacelere a 1.3 por ciento en el 2017”, (Capistrán, 2016, para. 4).

De acuerdo con Capistrán, la elección de Donald Trump como Presidente de Estados Unidos afectó en el tipo de cambio, la confianza del consumidor se desplomó durante noviembre pasado, cuando se reportó un retroceso de 9.0 por ciento en la tasa anual, siendo su mayor descalabro desde la caída de 11.2 por ciento reportada en febrero de 2014.

El informe de Noticias bancarias (2017), el Bank of America ha tenido una ganancia de un 50 por ciento menor en el cuarto trimestre de 2017, tras obtener un

beneficio neto atribuido de \$2,079 millones de dólares, ya que la reforma fiscal de Estados Unidos redujo las ganancias en \$2,900 millones de dólares.

La fortaleza es que la recuperación económica a nivel global ha impulsado la escalada bursátil convirtiendo a su vez en uno de los sectores más volátiles en los últimos tiempos.

La entidad bancaria en su informe admite que, de superar sus márgenes en la industria, pero en junio de 2017, los márgenes en la industria del acero han sorprendido drásticamente con el alza, esto es debido una mayor demanda y la subida de precios. Como consecuencia de esta evolución, desde junio de 2017 las acciones de Arcelor Mittal se han disparado a un 50 por ciento.

La mejora en los márgenes y en la liquidez de dinero ha acumulado desde el verano obligan a los analistas de Bank of America-Merill Lynch a hacer ajuste en 61 por ciento al alza en sus valores. El nuevo precio de Arcelor Mittal se sitúa en los \$31.5 por acción, lo que representa un potencial de revalorización de apenas el 6 por ciento.

El banco estadounidense limita el potencial alcista de la industria de acero al incluir una advertencia en su informe. Después de verse sorprendidos por los márgenes alcanzados en la industria del acero, considera que su evolución es insostenible en estos niveles.

Factores tecnológicos

El entorno tecnológico de Bank of America, la institución se ha destacado por esta a la vanguardia en la tecnología, adaptándose las necesidades de sus clientes para ofrecerles un servicio con la mayor rapidez posible.

Para cumplir con estos objetivos han analizado y elegido estrategias tecnológicas para posicionarse antes sus competidores. Según Latam News (2016), Bank of America incorporo una tecnología para algunos de sus cajeros automáticos NFC, para aquellos clientes con el servicio de Apple Pay permitiéndoles retirar dinero en efectivo. Esta tecnología contactales, la continúan integrando en cajeros de ATM en Estados Unidos y también a una cantidad de máquinas de autoservicio para que los pagos puedan ser realizados directamente con el teléfono móvil.

Por otra parte, Bank of America evalúa opciones para incluir tecnología Blockchain en su sistema. Esta herramienta permite mejorar lo que es el control y procesamiento en tiempo real. La patente fue presentada por el banco en febrero del 2016 ante la US Patent and Trademark Office. Según Adriana (2017), la idea es la de un sistema detallado que pueda combinarse con la tecnología Blockchain, para así, trabajar con lo que es la comunicación y memoria de ciertos dispositivos y de esa manera simplificar lo que es el procesamiento de data. Esto mejoraría los sistemas actuales del banco, lo cual requieren de muchos recursos y tiempo para garantizar una buena funcionalidad. Blockchain va a transferir lo que son grandes cantidades de data más rápida, al mismo tiempo que se

monitorean usando herramientas criptográficas, a medida que los bloques de información son trasladados.

Este no es el único proyecto relacionado con tecnología Blockchain que ha

- Alemania
- Arabia Saudita
- Argentina
- Australia
- Bahamas
- Bélgica
- Brasil
- Canadá
- Chile
- China
- Emiratos Árabes Unidos
- España
- Estados Unidos
- Francia
- Grecia
- Holanda
- India
- Indonesia
- Irlanda
- Israel
- Italia
- Japón
- Líbano
- Luxemburgo
- Malasia
- México
- Mónaco
- Reino Unido
- Rusia
- Singapur
- Sudáfrica
- Suiza
- Sur Corea
- Tailandia
- Taiwán
- Turquía

presentado Bank of America. El banco lleva tiempo desarrollando un portafolio que consiste en propuestas donde se usan blockchain como una herramienta de protección. Al mes de agosto, Bank of America había presentado más de 20 ideas patentadas que involucraban las criptomonedas y la tecnología blockchain. Las primeras propuestas fueron ideadas en el año 2014 (Adriana, 2017).

Factores globales que pueden afectar la banca de Estados Unidos

Bank of America es un líder global en banca corporativa, de inversión y en el comercio en una amplia gama de clases de activos que atienden a corporaciones, gobiernos, instituciones e individuos en todo el mundo. Operan en los 50 estado de la nación americana, en el territorio de Islas Vírgenes y cuenta con oficinas en 36 países alrededor del mundo que se enumeran a continuación:

Responsabilidad social

De acuerdo con Carazo (2010), las sucursales del banco están en lugares estratégicos en comunidades de escasos y moderados recursos. Los empleados tienen como responsabilidad la confianza y el trabajo en equipo. Lo que significa que es una responsabilidad colectiva, para lograr que los clientes vivan experiencias de calidad.

Como responsabilidad social la institución creó el Team Bank of America; es una red de voluntariado a nivel mundial. Estos empleados trabajan en la línea de Bank of America, abogando por la responsabilidad social. Tiene el rol en tres líneas solidarias: diversidad, comunidad y medio ambiente; cada una está a cargo de un líder que junto con un empleado de Recursos Humanos y comunicación interna. El empleado disfruta de cuatro horas al mes dentro del horario laboral para que puedan dedicárselas a las acciones sociales. El objetivo es claro: ser una empresa solidaria, con empleados solidarios, y crear un buen clima laboral y de compromiso (Carazo, 2010).

Según la página Bank of America (2015), en México la institución bancaria siguió su compromiso como empresa socialmente responsable y se encuentra participando en los siguientes programas tales como:

- Horas de servicio voluntario aplicadas por asociados con el programa educativo "Emprendedor" organizado por Impulsa, miembro de JA Worldwide.
- Inversión monetaria y en especie en organizaciones de beneficencia, entre las que podemos nombrar:

- Fundación de Apoyo Al Niño Hospitalizado y su Familia, I.A.P.
- Casa Hogar Villa Nolasco, A.C
- Elisa Margarita Berruecos, A.C., Casa Cuna la Paz
- Participación activa y recreativa en la comunidad basada en el respeto al medio ambiente y la diversidad (Bank of America, 2015, para.1).

A continuación, se menciona la competencia del Bank of America, el análisis foda, las estrategias corporativas de negocios. También se describe la estructura corporativa y, por último, se hacen conclusiones y recomendaciones.

Competencias

Directa

- JPMorgan Chase & Co
- Citigroup
- Wells Fargo & Co
- Goldman Sachs Group
- Morgan Stanley
- Bank of New York Mellon
- Bancorp2
- North America Holdings
- Financial Services
- Capital One

Indirecta

- BNP Paribas
- China Construction Bank
- Deutsche Bank
- HSBC
- National Australia Bank
- Standard Chartered Bank
- RBS (Royal Bank of Scotland)

Análisis FODA para el Bank of America**Fortalezas**

- Tiene una marca fuerte y una buena posición financiera a nivel mundial.
- Tiene estabilidad del sector bancario de Estados Unidos.
- Excelente servicio e innovación de productos proporcionados por Bank of America a sus clientes.
- Más de 285,000 empleados en todo el mundo. Con empleados comprometidos y capaces para solucionar las necesidades de los clientes.
- Red de voluntariado mundial de empleados que trabajan en tres líneas solidarias: diversidad, medio ambiente y comunidad. Creando un clima laboral y de compromiso.

- Con la adquisición de Merrill Lynch, se convirtió en el banco número uno a nivel global en la banca de inversión.

Debilidades

- Ingresos bajos provenientes de países que no sean Estados Unidos. A pesar de operar en 150 países en todo el mundo, el banco genera casi el 90% de sus ingresos las operaciones dentro de los Estados Unidos de America y solo el 10% de todos los demás países.
- Tasas de interés altas.
- Las malas prácticas de la institución. Como resultado la confianza que la gente tenía en la marca bajo y sus acciones se desplomaron. Aun que ha pasado mucho tiempo desde su último escándalo las dudas aún persisten en las mentes de los clientes.

Amenazas

- Cambiar las regulaciones gubernamentales y la crisis financiera como recesiones.
- La competencia de otros bancos puede reducir la participación de mercado de Bank of America.
- Señalamiento por parte de los reguladores.
- Las controversias crediticias del consumidor afectaron la imagen de marca.
- La controversia de WikiLeaks perjudicó las operaciones comerciales del Bank of America.

Oportunidades

- La expansión en otros países puede ser una gran oportunidad para Bank of America.
- Carpetas de diversificación para clientes.
- Crecimiento del valor de la tarjeta de crédito para los consumidores.
- Adquisiciones de fusiones y empresas conjuntas.
- Posicionarse número uno con la tecnología Blockchain

Estrategia Corporativa

Según la página web del banco, Bank of America atiende tres grupos de clientes en y fuera de los Estados Unidos: personas, empresas e inversores institucionales. Dicho modelo comercial les simplifica las operaciones y reduce su perfil de riesgo. Cuentan con la mejor franquicia de consumidores, pequeñas empresas y administración de patrimonio en el país. Atienden 47 millones de hogares, y cada semana interactúa con los clientes más de 130 millones de veces. A las empresas que sirven, su negocio de Global Banking trabaja con prácticamente todas las compañías del S & P 500. Global Banking ofrece una rentabilidad sólida y recurrente. Brindan la más amplia gama de soluciones, tanto nacionales como internacionales a sus clientes para ayudar a las empresas crecer, mejorar el flujo de efectivo e invertir para el futuro. En cuanto a los inversores institucionales a los que sirven, su negocio de Global Markets es una de las plataformas más capaces del mundo. Este negocio proporciona capital a las empresas necesarias para el crecimiento y sirve a muchos de los mayores inversores institucionales del mundo que administran

ahorros e inversiones a través de fondos de jubilación y pensiones. La presencia y alcance global en productos de renta fija y renta variable les permite brindarles acceso a oportunidades de inversión. Bank of America se enfoca en crecer de manera sostenible y para ellos la construcción de una empresa sostenible se trata de cómo, en el centro de todo lo que hacen, se guían por sus principios para tomar las decisiones correctas que los mantendrán en una buena posición hoy y en el futuro.

La empresa mantiene el enfoque en la excelencia operativa y en el impulso que han creado al administrar los gastos. Mantiene la disciplina en la gestión de sus gastos de operación, incluso mientras realizan inversiones para mejorar la eficiencia y crecer. La sostenibilidad también incluye tener la gobernanza correcta, por esto cuentan con una Junta Directiva diversa y experimentada que brinda supervisión independiente. Supervisan las mejores prácticas de gobierno corporativo para adaptarlas y mejorarlas cuando sea necesario. Este riguroso control se extiende a todos sus negocios. Por ejemplo: cada línea de negocios toma decisiones a través de un proceso de gobierno compuesto por líderes empresariales y socios de control que debaten los problemas, asegurándose que están logrando el equilibrio correcto entre riesgo, oportunidad de negocio y enfoque en el cliente. Y su Comité Global de Medio Ambiente, Social y Gobernabilidad (Comité ESG), dirigido por Anne Finucane, vicepresidente de Bank of America, con líderes “senior” de cada línea de negocios, se reúne regularmente para garantizar que están observando su progreso a través de un entorno ambiental y social y lente de gobierno. Este comité es responsable

ante el CEO e informa al menos anualmente al Comité de Gobierno Corporativo de su Junta (Bank of America, s.f).

Estrategia de negocios

Bank of America utiliza de sus ocho líneas de negocios, para ayudar a las personas a navegar en cada etapa de sus vidas financieras, trabajando con compañías, grandes y pequeñas para impulsar la economía y proporcionar ideas e investigaciones galardonadas para inversores institucionales (Bank of America, s.f).

A continuación se presenta un resumen de las ocho estrategias de negocios que se dividen en servicio al cliente, las empresas y los inversionistas institucionales divididas de la siguiente manera:

Al detal, atiende a los consumidores de los E.U., con una gama completa de productos y servicios financieros a través de capacidades galardonadas de banca digital y una red de banca minorista. En los negocios preferidos y pequeños (Preferred and Small Business) Ofrece soluciones bancarias y de inversión a clientes bancarios e inversionistas de E.U., así como, soluciones de gestión de efectivo, préstamos e inversión para empresarios y pequeñas empresas. En cuanto a Merrill Lynch Wealth Management, sirve a los clientes a través de relaciones de asesores personales para ayudar a los inversores a planificar y alcanzar sus objetivos financieros únicos. También U.S. Trust Ofrece soluciones de banca privada y gestión patrimonial.

En la Banca de Negocios se ofrece orientación y soluciones financieras integradas, que incluyen crédito, tesorería, comercio, divisas, financiamiento de equipos y servicios comerciales a pequeñas y medianas empresas de los E.U. En cuanto a la Banca Comercial Global ofrecen servicios de suscripción de tesorería, préstamos, leasing, orientación financiera y de deuda y capital a empresas del mercado intermedio de todas las industrias. Trae a estos clientes todas las capacidades de la compañía junto con el servicio local. Así como también en la Banca Corporativa Global y de Inversión atiende a grandes clientes corporativos en todo el mundo y en todas las industrias, así como en municipalidades y agencias gubernamentales, con soluciones para servicios de tesorería, préstamos, leasing, asesoría y suscripción de deuda y capital.

En los Mercados Globales se brinda servicios para los mercados de deuda, capital, materias primas y divisas a nivel global. Esto incluye estrategias de liquidez, cobertura, puntos de vista líderes en la industria y una de las plataformas de investigación líderes en el mundo para clientes inversionistas institucionales, incluidos los fondos de cobertura, administradores de activos, fondos de pensiones y otros.

A través de los años Bank of America ha generado, evaluado y seleccionado una serie de estrategias para así poder cumplir con estas ocho líneas de negocios. Según LMT online (2003), el banco anunció mejorar su servicio de envío de dinero (SafeSend) de México y eliminar el cobro de tarifas por el uso de sus cajeros automáticos a los clientes de su banco asociado en México, como parte de los esfuerzos por atraer a más clientes hispanos. Los cambios a este servicio fueron: la primera tarjeta se entregaba de forma gratuita (antes costaba \$12 dólares), el cliente pagaba \$10 dólares de tarifa por

transferencias de hasta \$1,500 dólares a México y por último, no cobrarían una tarifa a los usuarios en Estados Unidos cuando realizaran un retiro a cuenta de su saldo en la cuenta. El objetivo del banco fue incrementar en 40 por ciento el número de clientes para apertura de cuentas corrientes para tener acceso al servicio BankSafe y atender las necesidades de la población hispana es un elemento clave en la estrategia de negocios de Bank of America, debido a su crecimiento en estados como Texas, California y la Florida.

Por otra parte, la Revista Expansión (2017) se informa que Bank of America en el año 2016 decidió en su división de servicios a multinacionales ofrecer a los clientes españoles simplificar la gestión de su tesorería y reducir la complejidad operativa con cuentas virtuales. Su estrategia fue potenciar su división de Servicios Transaccionales Globales, la unidad que ofrece servicios a grandes empresas y bancos. Su meta fue conseguir que las multinacionales gestionaran sus finanzas y liquidez de la forma más eficiente. Esto implicaría hacer frente a grupos de sociedades que pueden llegar a tener con el banco 300 ó 400 cuentas corrientes de más de un centenar de filiales.

Bank of America destinará parte de su esfuerzo en los últimos años a desarrollar una respuesta que permitiera eliminar o reducir esa función. La gestión a través de cuentas virtuales es la solución que ha diseñado y que también está introduciendo en España (Abril, 2017).

Las operaciones de tesorería de las grandes empresas, se centralizaba al menos una cuenta bancaria por cada una de las empresas del grupo, algo que llegaba a ser muy complejo (abril, 2017).

Según Abril, las empresas consiguen tener una cabecera de cuenta única desde la que se hacen las operaciones y que agrupa toda la tesorería, incluyendo cuentas virtuales. De esta manera las empresas tienen una idea más transparente de sus recursos y logran un ahorro en sus operaciones de acuerdo en el tamaño y las necesidades requeridas para lograrlo.

Para ese mismo año el banco logró su mejor beneficio en una década. Cuando registró un beneficio neto de \$16,224 millones de dólares al cierre de su ejercicio fiscal correspondiente al 2016, representando un incremento del 13 por ciento y un beneficio neto de \$21,111 millones. Estas cifras fueron reportadas por el segundo mayor banco de Estados Unidos (Capital Madrid, 2017, para.1).

Estructura de la corporación

La estructura corporativa del Bank of America Corporation y destaca las principales subsidiarias operativas.

Bank of America Corporation: Select Subsidiaries

As of January 16, 2018

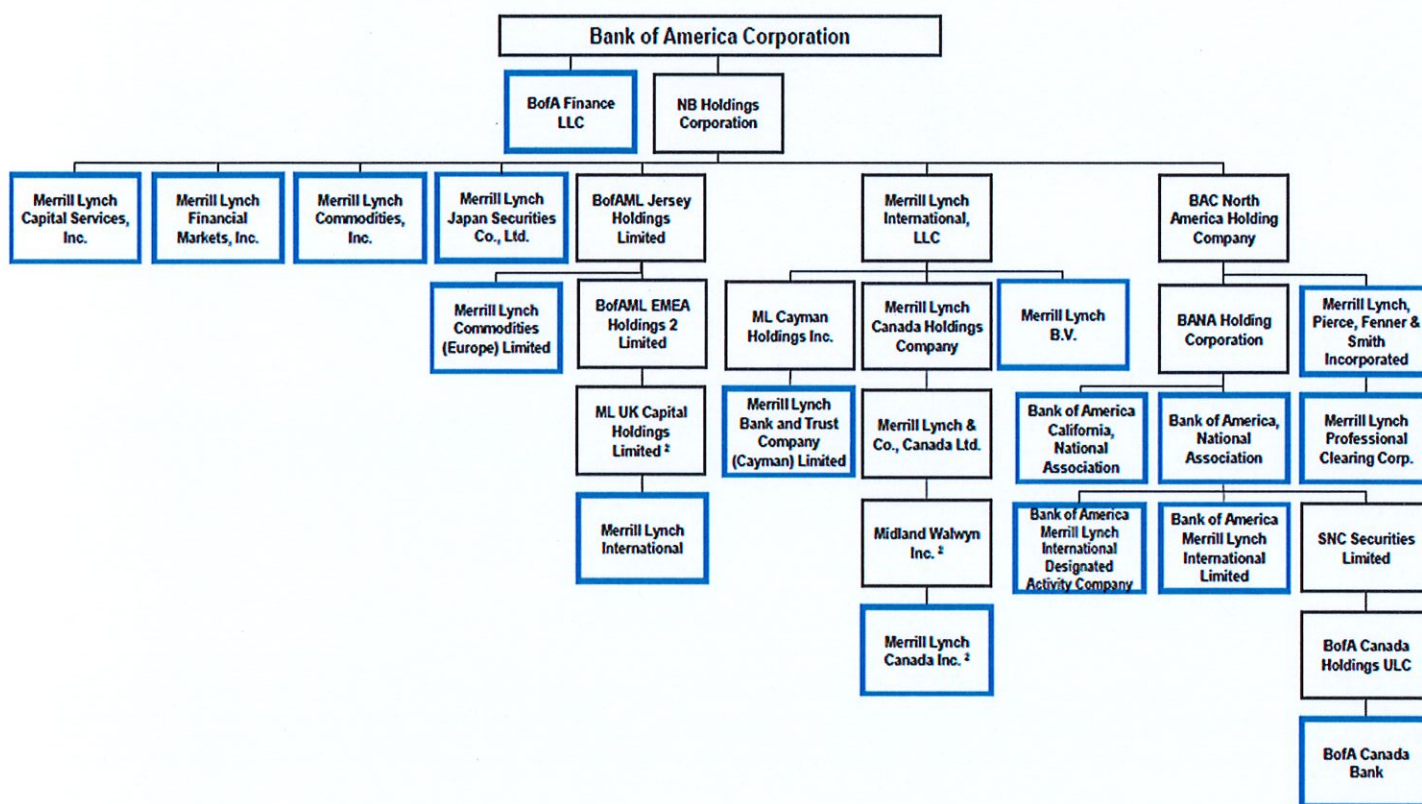


Figura 1 – Bank of America Corporation: Select Subsidiaries. Imagen extraída el 31 de enero de 2018 de: <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=debtoverview#fbid=PXoNzXrgQWi>

La misión de control es un componente esencial de sus actividades comerciales diarias. Emplean un efectivo proceso de gestión de riesgos que implica identificar, medir, controlar y controlar el riesgo como parte de sus actividades diarias. Las consideraciones

de riesgo también son de suma importancia al sus planes estratégicos y financieros. Su proceso de planificación estratégica consiste en enfoque de arriba hacia abajo basado en su apetito de riesgo, financiero consideraciones, temas estratégicos y económicos supuestos, integrados con un enfoque ascendente impulsado por sus líneas de negocio. El control, las consideraciones de capital y liquidez son partes integrales del proceso de planificación estratégica (Bank of America, s.f.).

Además, emplean procesos clave, como el estrés, pruebas, evaluaciones de suficiencia de capital y recuperación, y planificación de resolución, para ayudar a hacer un sonido decisiones de planificación empresarial. Llevan a cabo en toda la compañía pruebas de estrés de forma periódica para comprender mejor balance, ganancias, capital y liquidez sensibilidades a ciertos aspectos económicos y comerciales escenarios, incluidas las condiciones más severas de lo esperado. Han desarrollado y mantenido planes de contingencia que están diseñados para describir avanzar cómo responderán en caso de potencial resultados adversos. Esta planificación de control, incluyen planificación de contingencia de capital, liquidez planes de financiamiento de contingencia y planificación de recuperación. Planes de respuesta de contingencia, están diseñados para permitir aumentar el capital, acceder a las fuentes de financiamiento y reducir el riesgo a través de la consideración de posibles acciones que incluyen ventas de activos, ventas comerciales, capital o deuda emisiones y otras estrategias de eliminación de riesgos (Bank of America, s.f.).

Las tres líneas de defensa

Las tres líneas de defensa consisten en unidades de primera línea, gestión de riesgos independiente y auditoría corporativa.

Unidades de primera línea

Unidades de primera línea, que incluyen las ocho líneas de negocios, son unidades organizativas o funciones que participan en actividades diseñadas para generar ingresos o reducir los gastos, proporcionar soporte operativo o servicio a cualquier unidad o función organizacional en la entrega de productos y servicios a clientes, o proporcionar servicios tecnológicos a cualquier organización unidad o función. Las unidades de primera línea son la primera línea de defensa en la gestión del riesgo y son responsables por el CEO y la Junta para evaluar apropiadamente y gestionar de manera efectiva todos los riesgos asociados con sus actividades (Bank of America, s.f.).

Gestión Independiente de Riesgos

Global Risk Management realiza la función de gestión de riesgos independiente, la segunda línea de defensa, y es responsable de evaluar de forma independiente los riesgos asociados con las actividades comerciales nacionales e internacionales la empresa, proporcionando un desafío efectivo y supervisando los riesgos. Global Risk Management establece políticas y procedimientos que describen cómo se identifican, miden, monitorean y controlan los riesgos agregados. También aumenta los riesgos materiales que identifica, según corresponda, a nuestros funcionarios ejecutivos, la Junta y los comités pertinentes.

Global Risk Management supervisa todos los tipos de riesgo, incluido el riesgo de cumplimiento (Bank of America, s.f.).

Esta firma está liderada por el Director de Riesgos, que reporta directamente al Comité de Riesgos de la Empresa y al CEO y es responsable del desarrollo y la implementación del Marco de Riesgos. Global Risk Management está organizado en equipos de riesgo empresarial y equipos de riesgo de unidad de primera línea que trabajan en colaboración en la ejecución de sus respectivas funciones. Los equipos de riesgo de las empresas establecen y evalúan el cumplimiento de las políticas y normas, proporcionan supervisión de riesgos a nivel de la compañía y supervisan e informan sobre los riesgos. Estos equipos también aseguran que los perfiles de riesgo se mantengan dentro de los límites específicos. Unidad de primera línea los equipos de riesgo supervisan la estructura de gobierno de gestión de riesgos para las líneas de negocio y otras unidades de primera línea, (Bank of America, s.f.).

Global Compliance está liderado por el ejecutivo global de cumplimiento de la compañía, que mantiene la autoridad para la supervisión del riesgo de cumplimiento y asuntos relacionados con el cumplimiento. Global Compliance tiene la responsabilidad de la identificación general, la administración y la supervisión objetiva e independiente de los riesgos de cumplimiento y los asuntos relacionados con el cumplimiento en toda la compañía, (Bank of America, s.f.).

Auditoría Corporativa

Auditoría Corporativa del Banco de America es la tercera línea de defensa.

Auditoría Corporativa, dirigida por el Auditor General Corporativo, mantiene su independencia de las unidades de primera línea, la gestión independiente del riesgo y otras funciones de control al informar directamente al Comité de Auditoría del Consejo. El auditor general corporativo informa administrativamente al CEO. La auditoría corporativa proporciona servicios independientes evaluación y validación a través de pruebas de procesos y controles clave en toda la compañía (Bank of America, s.f.).

Riesgo Operacional

El riesgo operacional es el riesgo de pérdida resultante de procesos, personas y sistemas internos inadecuados o fallidos, o de eventos externos. Gestionamos el riesgo operativo diseñando e implementando controles internos para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos. Cuentan con controles de control de calidad en los procesos para evaluar los controles de manera consistente y comparar su eficacia y eficiencia en múltiples procesos comerciales. También confían en que todos los empleados se comporten adecuadamente, contribuyan a un entorno de control interno efectivo y administrar el riesgo operacional dentro de sus roles (Bank of America, 2017).

Mejoras recientes para fortalecer la gestión del riesgo operacional incluyen:

- Desarrollar e implementar rutinas de gobierno para priorizar y coordinar las oportunidades de mejora de la gestión de riesgos.

- Adoptar procesos coherentes para garantizar que los foros de gestión de riesgos dirigidos por las empresas se ejecuten con el rigor necesario y proporcionen el entorno adecuado para escalar y debatir eficazmente los problemas clave.
- Desarrollar e implementar un marco de control de toda la empresa para gobernar, controlar y mitigar los riesgos asociados con las hojas de cálculo a lo largo de su ciclo de vida.
- Mejorar en las capacidades de previsión de pérdidas comerciales y de consumo.
- Mejorar las prácticas de gestión del riesgo de contraparte.

Nuestros esfuerzos de gestión del riesgo operacional incluyen la gestión del riesgo del modelo. El riesgo del modelo se refiere al potencial de consecuencias adversas de decisiones basadas en resultados incorrectos o mal utilizados del modelo.

Nuestras mejoras recientes para fortalecer la función de gestión de riesgo modelo incluyen:

- Aumento de la responsabilidad por el modelo de gestión de riesgos por línea de negocio y funciones de control para garantizar que el riesgo del modelo se gestione de forma coherente con otras categorías de riesgos principales.
- Fortalecimiento de prácticas, procedimientos y sistemas de gestión de riesgo modelo.

- Revisar la política de riesgo modelo y los estándares de toda la empresa para la revisión y el desafío de los modelos en toda la compañía.
- Continúan construyendo el marco de apetito de riesgo para el riesgo del modelo con métricas y monitoreo mejorados.

Análisis Financiero de Bank of America

\$ in billions, except per share data	4Q17	3Q17	4Q16
Balance Sheet (end of period balances)			
Total assets	\$2,281.2	\$2,284.2	\$2,188.1
Total loans and leases	936.7	927.1	906.7
Total loans and leases in business segments ¹	867.3	854.3	819.2
Total deposits	1,309.5	1,284.4	1,260.9
Funding & Liquidity			
Long-term debt	\$227.4	\$228.7	\$216.8
Global Liquidity Sources (average) ²	522	517	515
Liquidity coverage ratio ^{2,5}	125 %	126 %	n/a
Time to Required Funding (in months) ²	49	52	35
Equity			
Common shareholders' equity	\$244.8	\$249.6	\$241.0
Common equity ratio	10.7 %	10.9 %	11.0 %
Tangible common shareholders' equity ³	\$174.5	\$179.7	\$169.8
Tangible common equity ratio ³	7.9 %	8.1 %	8.0 %
Per Share Data			
Book value per common share	\$23.80	\$23.87	\$23.97
Tangible book value per common share ³	16.96	17.18	16.89
Common shares outstanding (in billions) ⁴	10.29	10.46	10.05

\$ in billions	4Q17	3Q17	4Q16
Basel 3 Transition (as reported)^{5,6,7}			
Common equity tier 1 capital	\$171.1	\$176.1	\$168.9
Risk-weighted assets	1,450	1,482	1,530
CET1 ratio	11.8 %	11.9 %	11.0 %
Basel 3 Fully Phased-In^{5,7}			
Common equity tier 1 capital	\$168.5	\$173.6	\$162.7
Standardized approach			
Risk-weighted assets	1,442	1,420	1,417
CET1 ratio	11.7 %	12.2 %	11.5 %
Advanced approaches			
Risk-weighted assets	\$1,460	\$1,460	\$1,512
CET1 ratio	11.5 %	11.9 %	10.8 %
Supplementary leverage ratio (SLR)²			
Bank holding company SLR	6.9 %	7.1 %	6.9 %

Figura 2 – Análisis Financiero de Bank of America. Imagen extraída el 31 de enero de 2018 de:
<http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=quarterlyearnings#fbd=PXoNzXrgQWi>

En la página web de Bank of America, se desglosan las cifras financieras de la institución para los meses de septiembre y diciembre de 2017, los ingresos del banco aumentaron a los \$20,436 millones de dólares para un incremento de 22.2 por ciento

comparados con los ingresos del cuarto trimestre de 2016. Las provisiones por pérdidas de crédito se expandieron un 29 por ciento y alcanzaron los \$1,001 millones de dólares (Bank of America, 2017).

Los ingresos netos por intereses aumentaron un 11.4 por ciento, hasta \$11,462 millones de dólares. Gracias a los mayores tipos de interés y al crecimiento de los préstamos y los depósitos. Los ingresos netos sin intereses han reflejado una caída del 7.5 por ciento como consecuencia del impacto de la reforma fiscal y por unos menores ingresos de la banca hipotecaria, (Bank of America, 2017).

En el conjunto de 2017, Bank of America obtuvo un beneficio neto atribuido de \$16,618 millones de dólares, lo que supone un tres por ciento más que en el 2016, mientras que sus ingresos se elevaron hasta los \$44,667 millones de dólares, un 8.7 por ciento más. Brian Moynihan, el consejero delegado de Bank of America, ha destacado que los resultados de 2017 son una muestra de “la solidez” del banco. De acuerdo a lo que ha explicado, las ganancias antes de impuestos se elevaron un 17 por ciento y se encuentran muy cerca de los objetivos de rendimiento a largo plazo, (Bank of America, 2017).

Conclusión

Según el análisis realizado, Bank of America se ha posicionado como un banco de vanguardia ante la competencia. Desde su comienzo ha tenido crecimiento y desarrollo con la adquisición de carteras y consolidación con otras instituciones que lo ha llevado a ser el segundo banco en los Estados Unidos y con la adquisición de Marylynch es el primero a nivel internacional y global con estrategias de crecimiento en la banca de inversión corporativa.

De acuerdo con mis observaciones, el banco debe de vigilar que cumplan con las normas, políticas y regulaciones. No omitir información a los inversionistas y evitar tantos problemas en tribunales que lo podrían llevar a un cese y desista. Como ha sucedido en Puerto Rico, donde a varios bancos establecidos los reguladores le han otorgado cese y desiste, llevándolos a cerrar sus operaciones como es el caso de Doral Bank, Western Bank y entre otros.

Recomendaciones

Después del análisis del caso, Bank of América se encuentra bien posicionado a nivel mundial y podemos identificar que su meta es continuar en crecimiento ya sea adquiriendo nuevas carteras o absorbiendo instituciones financieras más pequeñas para así poder tener su marca en cualquier lugar y que sea de fácil accesibilidad para sus clientes a nivel mundial.

Aunque el banco presenta números atractivos para hacer negocios, la imagen de la institución se está viendo empañada por tantos problemas legales que hasta la fecha de culminación de este estudio continúan ventilándose en los tribunales, ya sea por el gobierno de los Estados Unidos y por los inversionistas.

No es recomendable para ninguna institución bancaria verse empañado en problemas legales con el gobierno y muchos menos con el de los Estados Unidos, que es donde ellos tienen su mayor cartera.

En cuanto a la banca de inversión deben de tener número claros, transparente y sus libros abiertos para el que este dentro y fuera del negocio. Los inversionistas son los que inyectan capital al banco. Por eso hay que tenerlos con las proyecciones claras para de esta manera no solo quedarse con los socios que tienen sino atraer nuevos, para que continúe en desarrollo y crecimiento de sus activos.

Para mejorar la imagen corporativa de la empresa, Bank of America debe generar confianza y viralidad en las audiencias. Dicha confianza se puede conseguir a través de los

programas RSE (Responsabilidad Social Empresarial). Debido a que el banco ya cuenta con estos programas, lo que deben hacer es reforzar el mismo y aportar a la sociedad de una manera genuina y legítima. Esto porque la responsabilidad social adquiere más valor dentro de las organizaciones cuando se convierte en algo que está presente en todas las actividades que realizan y cuando realmente existe un interés genuino por partes de estas de mejorar la vida de sus accionistas y asumir un comportamiento ético en cada una de estas actividades.

Por otra parte, el banco puede lograr la viralidad estando siempre presente en la mente de sus clientes y el público. Pueden ofrecer detalles, beneficios y ocasiones especiales para estos; así ellos se sienten tomados en cuenta y se interesan mucho más por las actividades de la empresa.

El propósito de generar tal confianza y viralidad es que a la hora de cualquier falla de comunicación, error o crisis que sufra el banco; sus clientes y el público van a defender a la organización. Sabrán que sólo se trata de un malentendido, por lo cual la imagen de la empresa no se verá gravemente afectada.

Referencias

- Abril, I. (2017, February 27). Bank of America potencia su división de servicios a multinacionales. Retrieved January 30, 2018, from <http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/02/28/58b47d26268e3e31098b4764.html>
- Bank of America Corporation – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Bank of America Corporation. (n.d.). Retrieved January 23, 2018, from <http://www.referenceforbusiness.com/history2/18/Bank-of-America-Corporation.html>
- Bank of America: Es el momento de comprar renta variable europea. (2015, October 2). Retrieved February 28, 2018, from <https://noticiabancarias.com/bancos/02/10/2015/bank-of-america-es-el-momento-de-comprar-renta-variable-europea/99741.html>
- Bank of America Merrill Lynch. (2017, October 20). Retrieved February 28, 2018, from <http://mexico.corresponsables.com/organizacion/bank-america-merrill-lynch>
- Bank of America. (n.d.). Delivering responsible growth through eight lines of businesses. Retrieved January 31, 2018, from <https://about.bankofamerica.com/en-us/who-we-are/our-businesses.html#fbid=CtMDFbCjbVm>
- Bank of America's Strategy of Responsible Growth. (n.d.). Retrieved January 30, 2018, from <https://about.bankofamerica.com/en-us/who-we-are/our-strategy.html#fbid=CtMDFbCjbVm>
- Barnes, H. G. (2013, August 20). Muere un becario de Bank of America tras trabajar 72 horas seguidas. Retrieved February 28, 2018, from <https://www.bing.com/cr?IG=B999F7F075E7405CA03929B505FE087F&CID=1F604BC93D2F6E9211DC406E3C806FBE&rd=1&h=gXI55j3yhF6uNYWxji02B42NdhSeK-KVKe1pWPZEFFU&v=1&r=https%3a%2f%2feconomiaenjeep.blogspot.com%2ffeed%2fposts%2fdefault&p=DevEx,5053.1>
- Camacho, A. (2017, October 19). Bank of America evalúa opciones para incluir tecnología Blockchain en su sistema. Retrieved February 28, 2018, from <https://www.coincrispy.com/2017/10/19/bofa-incluir-blockchain-sistemas/>

- CapitalMadrid. (2017, January 16). Bank of America logra en 2016 su mejor beneficio en una década. Retrieved January 31, 2018, from <https://www.capitalmadrid.com/2017/1/16/44877/bank-of-america-logra-en-2016-su-mejor-beneficio-en-una-decada.html>
- Carazo, J. A. (2010, September). Bank of America, generando valor a través de los valores corporativos. Retrieved February 28, 2018, from www.capitalhumano.es
- Durán, A. (2016, December 8). Vislumbran Bank of America Merrill Lynch ambiente externo "poco amigable". Retrieved February 28, 2018, from <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/Vislumbran-Bank-of-America-Merrill-Lynch-ambiente-externo-%E2%80%9Cpoco-amigable%E2%80%9D-205631.html>
- E. (2008, July 1). Bank of America compra Countrywide Financial por un 37,5% menos que hace seis meses. Retrieved February 28, 2018, from <http://www.expansion.com/2008/07/01/empresas/banca/1141199.html>
- E. (2008, September 15). Bank of America compra Merrill Lynch por 44.000 millones de dólares. Noticias de Fondos de inversión. Retrieved February 28, 2018, from https://www.elconfidencial.com/mercados/fondos-de-inversion/2008-09-15/bank-of-america-compra-merrill-lynch-por-44-000-millones-de-dolares_818583/
- EE.UU. demanda a Bank of America por fraude hipotecario. (2013, August 07). Retrieved February 28, 2018, from <http://www.abc.es/economia/20130807/abci-eeuu-bank-america-bonos-201308071027.html>
- Estados Unidos acusa a Bank of America de fraude. (2013, August 6). Retrieved February 28, 2018, from https://www.prensa.com/economia/Unidos-acusa-Bank-America-fraude_0_3724127635.html
- Europa Press. (2018, January 17). Bank of America gana un 50% menos en el cuarto trimestre por el impacto de la reforma tributaria de EE.UU. Retrieved February 28, 2018, from <http://www.eleconomista.es/banca-finanzas/noticias/8873312/01/18/Economia-Bank-of-America-gana-un-50-menos-en-el-cuarto-trimestre-por-el-impacto-de-la-reforma-tributaria-de-EEUU.html>

- F. (2016, June 27). Bank of America implementa la tecnología NFC en cajeros automáticos. Retrieved February 28, 2018, from <https://noticias.mobilemoneylatam.com/2016/06/27/bank-america-implementa-la-tecnologia-nfc-en-cajeros-automaticos/>
- La Reserva federal aprueba la compra del Countrywide por Bank of America. (2008, June 16). Retrieved February 28, 2018, from <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/la-reserva-federal-aprueba-compra-del-countrywide-bank-of-america/63625>
- Lmtonline. (2003, June 18). Bank of America busca atraer clientes hispanos. Retrieved January 31, 2018, from <http://www.lmtonline.com/lmtenespanol/article/Bank-of-America-busca-atraer-clientes-hispanos-10265003.php>
- Millonaria demanda de EE. UU. Contra Bank of America por fraude hipotecario. (2012, October 24). Retrieved February 28, 2018, from <https://www.nacion.com/el-mundo/millonaria-demanda-de-ee-uu-contra-bank-of-america-por-fraude-hipotecario/WYV5YALKWZBJVNQCY5KRUZBL2Y/story/>
- R. (2018, January 18). Bank of America gana un 50% menos en el cuarto trimestre de 2017. Retrieved March 02, 2018, from <https://noticiabancarias.com/bancos/18/01/2018/bank-of-america-gana-un-50-menos-en-el-cuarto-trimestre-de-2017/151882.html>
- Team Bank of America. (n.d.). Retrieved February 28, 2018, from <http://www.bankofamerica.com.mx/acercaba/team.html>
- Z. (n.d.). Bank of America SWOT Analysis | USP & Competitors | BrandGuide. Retrieved January 23, 2018, from <https://www.mbaskool.com/brandguide/banking-and-financial-services/597-bank-of-america.html>