

EMILIO TORTOSA COSME

Director General de Bancaixa

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1994

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Emilio Tortosa Cosme

Director General de Bancaixa

*L*A Real Sociedad Económica de Amigos del País, institución que en 1878, hace 116 años, fundó la Caja de Ahorros de Valencia, hoy Bancaja, me ha invitado a participar en el ciclo de conferencias que bajo el lema “La Dirección Estratégica” viene organizando.

Agradezco a la Real esta oportunidad de dirigirme a todos Vds. Es para mi un honor y un reto ocupar la tribuna por la que pasaron conferenciantes de reconocido e indudable prestigio.

Esta exposición se centra en la forma de entender o dirigir una entidad financiera desde la perspectiva de la dirección estratégica, considerando como entidades financieras a bancos, cajas y cooperativas de crédito, lo que la autoridad monetaria llama entidades de depósito.

Utilizo genéricamente las palabras “Banco/Caja” para referirme a Bancos, Cajas de Ahorro o Cooperativas de Crédito, es decir, a todos los que competimos como Entidad Financiera en el mercado de productos y servicios financieros. No me voy a referir a la Obra Social, porque aun formando parte genuina de la historia de las Cajas, en el contexto en que estamos hablando, –dirigir estratégicamente en los albores del siglo XXI–, constituiría una desviación del objetivo de este ciclo de conferencias, Sin embargo, como diría Rudyard Kipling, el Plan Estratégico de la Obra Social sería una historia, preciosa, para ser contada en otra ocasión.

He tratado de realizar un planteamiento, de una parte conceptual, que puede ser de utilidad en su aplicación y ejecución, y de otra práctico, utilizando ejemplos de BANCAJA.

La preparación ha supuesto un esfuerzo de síntesis para intentar plasmar cuáles son los aspectos fundamentales de la dirección estratégica de una entidad financiera a finales del siglo XX. La exposición es resultado de muchas horas de trabajo del gran equipo de personas que forman la primera línea ejecutiva de BANCAJA.

He dividido la intervención en tres partes:

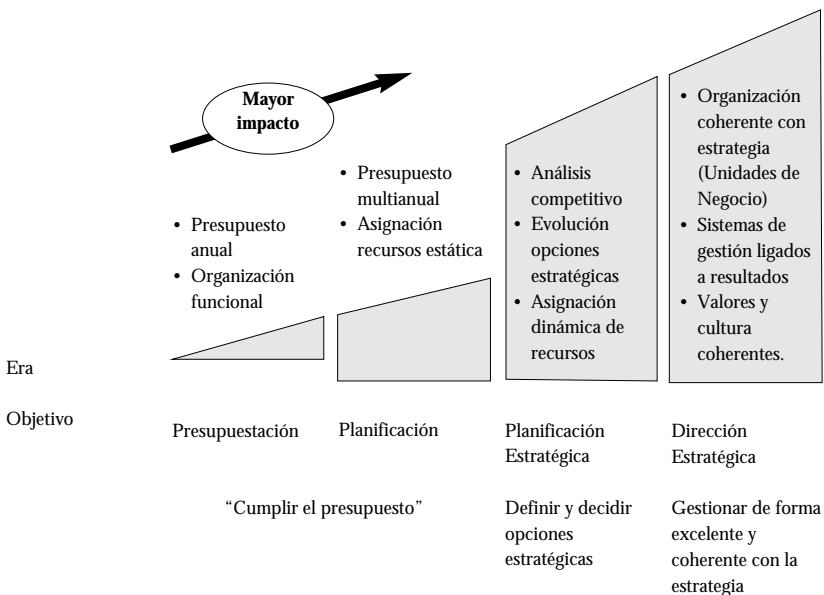
1. Introducción a la dirección estratégica de entidades financieras, para situar el punto de partida.

2. *Definición de prioridades estratégicas.*
3. *Ejecución de dichas prioridades, que es lo que determina la forma de dirigir.*

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES FINANCIERAS

Es necesario hacer una referencia histórica, de todos conocida, de la evolución de la dirección estratégica, en la que se pueden identificar cuatro eras (Cuadro 1).

CUADRO 1
EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



- La *era de la presupuestación*, cuyo objetivo era "cumplir el presupuesto". Los dos instrumentos básicos eran el presupuesto anual y una organización funcional.

- La *era de planificación*, con el mismo objetivo, pero apoyada en una presupuestación plurianual y una asignación de recursos estática. Es decir, se realizaba la asignación una única vez para todo el proceso.

- La *era de la planificación estratégica*, con el objetivo explícito de definir y decidir entre opciones estratégicas. Las principales características son:
 - El análisis competitivo, evolución del análisis de la demanda de Michael Porter en el que se analizan las tendencias del mercado y los productos sustitutos. Hoy nadie se extraña, por ejemplo, de que una empresa como BANCAJA tenga productos sustitutos a los depósitos tradicionales de clientes, tales como los fondos de inversión.
 - La evolución de las opciones estratégicas y la asignación dinámica de recursos de las mismas, mediante un proceso iterativo de prueba y error.
 Esta evolución explícita es la principal diferencia frente a la era de la planificación.
- La *era de la dirección estratégica*, cuyo objetivo es gestionar la entidad de forma excelente y coherente con la estrategia elegida. En esta era todos los elementos necesarios, tales como la organización o los sistemas de gestión se adecuan a la estrategia elegida y a los resultados esperados. Cuando hablo de sistemas no me refiero a los operativos, como el teleproceso, sino de sistemas dirigidos a la obtención de resultados cualitativos y cuantitativos en la empresa. Me refiero, por ejemplo, a un sistema retributivo orientado a resultados, sistemas de concesión, control y seguimiento de riesgos o un sistema integrado de planificación comercial, entre otros.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Los factores clave del éxito en la Dirección Estratégica son dos: conseguir una definición estratégica acertada y ejecutar de modo coherente y excelente dicha definición.

Para llegar a una definición coherente es necesario cumplir algunos requisitos tales como la identificación de los negocios, la segmentación de los clientes y la definición de la oferta al mercado o “propuesta de valor”, concepto que constituye el núcleo de la exposición. Hablar de oferta al mercado por parte de la entidad o de propuesta de valor es hablar de una misma cosa.¹

El segundo factor, la ejecución coherente y excelente, que centrará la tercera parte de la exposición, exige un modelo de organización adecuada, con requisitos tales como estructura organizativa, sistemas, personas, capacidades, estilo de gestión y valores compartidos que, unidos a la estrategia forman las bases fundamentales de la organización. Estas siete palabras que en inglés empiezan con “s” (structure, systems, staff, skills, style, shared Values y strategy), constituyen las siete “s”, divulgadas principalmente por McKinsey y que se representan en lo que se ha venido en llamar el *átomo de la vida* o también *el átomo feliz*.²

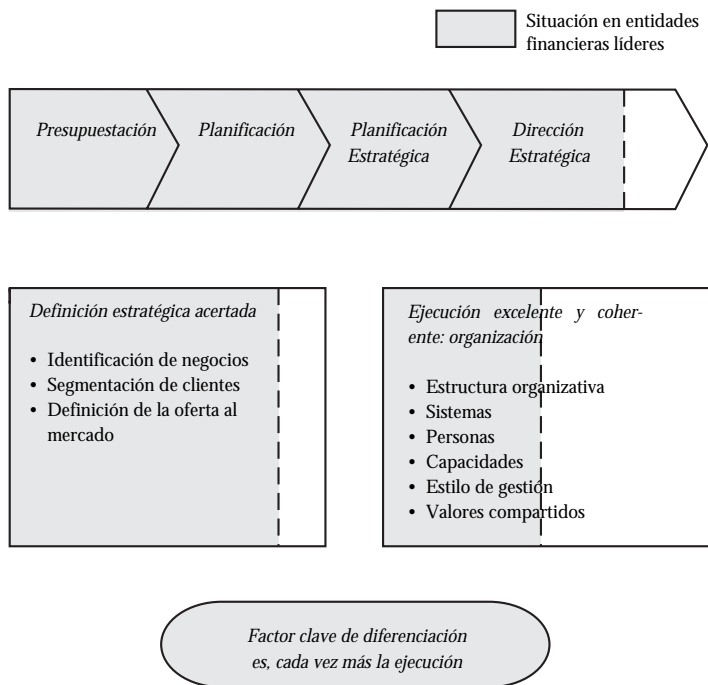
¹ Lanning, Michael J. y Michaels, Edward G., *A business is a value delivery system*, McKinsey Staff Paper n.º 41, junio, 1988.

² Garmendia, J. A. y Parra Luna, F., *Sociología industrial de los recursos humanos*, Taurus Ediciones, Madrid, 1993.

En la actualidad todas las entidades financieras se encuentran en la era de la dirección estratégica. De los dos factores clave, el primero, la definición estratégica acertada, es cumplido por la mayor parte de las entidades; la ejecución excelente y coherente con la estrategia decidida es el factor clave de diferenciación entre los distintos competidores y los resultados alcanzados por cada uno de ellos.

CUADRO 2

FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Entidad financiera: “conjunto” de negocios distintos con requisitos diferentes...

Desde el punto de vista estratégico, una entidad financiera es un conjunto de negocios financieros distintos con requisitos diferentes. Los resultados también son diferentes, pero ahora analizaremos los requisitos.

Una entidad financiera puede adoptar distintas alternativas: especializarse en banca comercial (por ejemplo BANCAJA tiene, esencialmente, un modelo de banca comercial), o centrarse en banca de grandes empresas, banca privada, banca institucional o banca de inversiones. Hacer banca hoy significa decidir que conjunto de negocios se quieren desarrollar en un mercado concreto, para un segmento específico y con una organización determinada. Esa es la esencia estratégica del planteamiento.

Cada tipo de negocio tiene un mercado objetivo y unos requisitos clave.

- El mercado objetivo de la *Banca comercial* lo constituyen los particulares, comercios y las pequeñas y medianas empresas. Para atenderlos se necesita una red de distribución acertada, por ejemplo, una amplia red de oficinas, red de cajeros automáticos, canales de distribución alternativos, como pueden ser sistemas electrónicos de pago, capacidades de marketing, gestión de costes, etc.

- *Banca de grandes empresas*, cuyo mercado objetivo son las grandes empresas, algunas de ellas con carácter multinacional, y con requisitos especiales en cuanto a red de distribución, que debe incluir una red internacional, capacidades en riesgo –se gestionan riesgos de gran volumen con márgenes de precio muy pequeños–, acceso a mercados de capitales.

- *Banca privada*, que está orientada fundamentalmente al mercado de gestión de patrimonios, también llamados fortunas. Exige una especialización en fiscalidad y disponer de productos y servicios sofisticados.

- El negocio de *Banca institucional* abarca, por naturaleza, las instituciones públicas, como la Generalitat, los ayuntamientos, organismos autónomos, etc. Demandan una forma de distribución distinta y capacidades en riesgo, porque se gestionan grandes riesgos y márgenes cada vez más estrechos.

- *Banca de inversiones*, que se dirige a instituciones públicas y privadas de gran tamaño, tanto en España como fuera de España, y que requiere una presencia global de la entidad financiera en los mercados de capitales, así como una gran capacidad para gestionar riesgos y agilidad para acceder a todo tipo de mercado de capitales, tanto domésticos como internacionales.

...y resultados económicos dispares

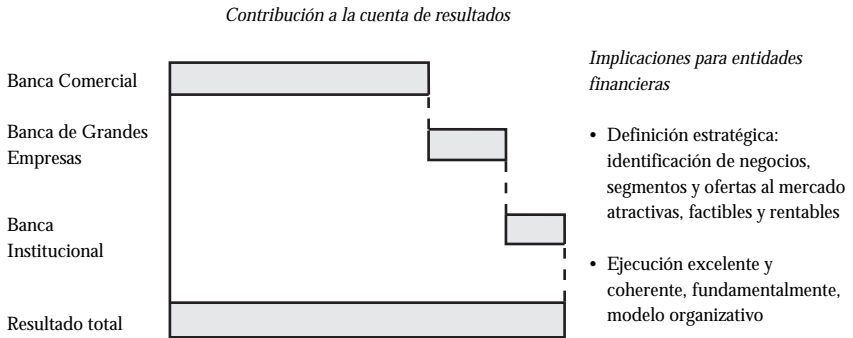
La existencia de requisitos diferentes y resultados económicos dispares para cada negocio tiene dos implicaciones para las entidades financieras:

1. Requiere una definición estratégica acertada, que consiste en la identificación de negocios, segmentos y ofertas al mercado (propuestas de valor) atractivas, factibles y rentables.

2. Exige una ejecución excelente y coherente, fundamentalmente en el modelo organizativo necesario para desarrollar la estrategia.

Se trata de gestionar de forma diferenciada. Hay que recordar que la planificación es un proceso participativo, cuyo éxito depende de que funcione con “feed-back”, es decir, de arriba abajo y viceversa. Es un proceso interactivo que se replantea constantemente. Eso en definitiva, y en mi opinión, es la planificación estratégica.

CUADRO 3



2. DEFINICIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: NEGOCIOS, SEGMENTOS Y PROPUESTAS DE VALOR

La definición de las prioridades estratégicas de una entidad debe centrarse en varios pasos conceptuales:

- Identificar los negocios donde podemos competir con éxito.
- Definir los segmentos de clientela a los que dirigimos en cada negocio.
- Definir las opciones estratégicas.
- Desarrollar una propuesta de valor para el segmento de clientela identificado.

IDENTIFICACIÓN DE NEGOCIOS EN DONDE COMPETIR

El primer paso es identificar los negocios en donde queremos y podemos competir con éxito. En el caso de BANCAJA (cuadro 4) nos propusimos diferenciar los negocios y elegir los territorios, porque no podíamos competir en todas partes y en todos los tipos de negocio. Ese fue uno de los primeros trabajos clave que emprendimos para desarrollar la estrategia de negocio. Para cada tipo de negocio bancario y para cada territorio, acordamos mantener y mantenemos una estrategia diferenciada.

CUADRO 4

Negocios	Cobertura Geográfica		
	Territorios "históricos"	Territorios "naturales"	Resto mercado nacional
B. Comercial			
* Particulares			
* Comercios			
* PYMES			
B. Grandes Empresas			
B. Institucional			
Otros: * B. Privada			
* B. Inversiones			

¿En qué negocios competir?
 ¿Dónde competir?
 ¿Cuándo competir?
 ¿Cómo competir?

En los territorios históricos, entendiendo por tales la Comunidad Valenciana y Albacete, somos líderes en prácticamente todos los negocios, es decir, tenemos una buena cuota de mercado, excepto en banca privada y banca de inversiones cuya incidencia es marginal. Sin embargo, cuando analizamos los territorios naturales (aquellos definidos dentro de una estrategia territorial cuyas características poblacionales, económicas y comerciales son similares a las nuestras, tales como Murcia, Baleares y aquellos que pudieran considerarse objeto de expansión en mancha de aceite), siempre hay otra Caja líder en mercado masivo, en particulares.

En estos territorios, BANCAJA debe aportar sus habilidades como especialista, bien en particulares de rentas medias-altas, bien en comercios o en pequeñas y medianas empresas, pero siempre como especialistas. Por eso, hemos implantado las oficinas de rentas medias altas o módulos, y la red de oficinas especializadas en empresas.

En el resto del mercado nacional podemos hablar de oportunidades de negocio, como Madrid, Zaragoza y Barcelona, y cualquier otra que pueda surgir, dado que el mercado actual es muy abierto. En esas plazas estamos como especialistas, ya que hay otras entidades muy importantes, que tienen una cuota de mercado muy grande. La competencia es muy difícil y los beneficios a obtener, marginales.

En definitiva, la identificación de los negocios donde competir, responde a cuatro preguntas. ¿En qué negocios queremos y podemos competir? ¿Dónde competir? ¿Cuándo competir? y ¿Cómo competir?

Veremos estas cuestiones a continuación, y nos centraremos en los aspectos referentes a la definición de la clientela a servir, que es uno de los trabajos prioritarios.

SEGMENTACIÓN DE LA CLIENTELA DE UN NEGOCIO

El objetivo de la segmentación de la clientela de un negocio es identificar y clasificar comportamientos homogéneos para ser capaces de desarrollar ofertas al mercado, ofertas diferenciadas para cada segmento. Se trata de establecer una propuesta de valor.

En esta área hay tres factores clave:

1. La segmentación tiene que ser completa, es decir, exclusiva y excluyente. Debe incluir a todos y cada uno de los individuos del mercado y cada individuo debe estar asignado unívocamente a un segmento, de forma que idealmente, todos los individuos estén incorporados a algún segmento.

2. Se ha de diferenciar la posición de la entidad financiera en cada segmento según sus fortalezas y debilidades. Cuando realizamos el trabajo de segmentación para el Plan Estratégico de BANCAJA se detectó que en mercado masivo nuestra imagen era la de una entidad sólida, solvente, segura y con una amplia red de oficinas, lo que representaba una barrera de defensa y una fortaleza. En cambio en rentas medias altas carecíamos de imagen, cosa que representaba una debilidad y requería una estrategia de entrada diferente.

3. La segmentación debe ser lo más operativa posible e inteligible para los clientes externos e internos.

En el cuadro 5 pueden apreciarse algunos ejemplos de tipos de variables de segmentación, con sus correspondientes ejemplos e implicaciones.

CUADRO 5

EJEMPLOS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

SOCIODEMOGRÁFICAS	* Edad * Nivel de Estudios * Ingresos	* Identificación segmento
ESTILO DE VIDA/ ACTITUD HACIA LA BANCA Y EL AHORRO	* Preferencia bancos/cajas * Ahorro vs. Gasto * Automatización vs. personalización	* Barreras al cambio
CONSUMO DE PRODUCTOS/HÁBITOS FINANCIEROS	* Tienen libreta * Número de bancos en que trabaja	* Productos para instrumentar "propuesta de valor"

CUADRO 5 (Continuación)

ENTIDAD IDEAL	<ul style="list-style-type: none"> * Segura y honesta * Paga más por depósitos * Cálida y humana 	<ul style="list-style-type: none"> * Imagen para captación en pull (publicidad)
UTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> * Precio * Proximidad * Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> * Atributos esenciales de la oferta al mercado

La importancia de una segmentación basada en variables que más diferencien el comportamiento financiero, radica en que creará grupos homogéneos de individuos sobre los cuales se podrá ejercer una acción comercial diferenciada.

DEFINICIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las opciones estratégicas se definen mediante un proceso que comienza con el análisis de la *situación actual*, que nos permitirá identificar las posibles *opciones estratégicas*, para acabar formulando una *oferta al mercado*, que hemos convenido en llamar propuesta de valor (Cuadro 6).

CUADRO 6

DEFINICIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

<i>Situación de partida</i>	<i>Opciones estratégicas</i>	<i>Propuesta de valor</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo del segmento <ul style="list-style-type: none"> -Tamaño -Propensión al cambio • Posición de partida <ul style="list-style-type: none"> -Cuotas de clientes -Penetración de clientes -Distribución de la base de clientes • Capacidad para competir en cada segmento <ul style="list-style-type: none"> -Barreras de entrada estructurales -Obstáculos de tipo coyuntural 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener/consolidar • Penetrar cliente actuales • Captar nuevos clientes • Orientarse a subsegmentos específicos • Ignorar 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del valor • Creación del valor • Comunicación del valor

- En la *situación de partida* analizaremos el atractivo del segmento: tamaño, propensión al cambio del cliente, si desea iniciar una relación con una entidad financiera o si está en disposición de cambiar de entidad financiera, la posición de la entidad, cuota de mercado en un segmento de clientes y, dentro de dicho segmento, grado de penetración y la distribución de la base de clientes. Estos dos últimos datos son útiles para matizar el significado de la cuota de mercado, porque se pueden tener 200.000 clientes y sin embargo, tener penetración o volumen de negocio únicamente con 30.000 clientes. Otro dato a analizar sería la capacidad para competir en los diferentes segmentos, averiguando las barreras de entrada estructurales, como pueden ser la red de oficinas, el tamaño o el volumen de recursos propios, que limita la concesión de riesgos; y también obstáculos de tipo coyuntural, como puede ser la situación del mercado, crisis económica, oportunidades, etc.

- Tras este proceso de análisis podemos plantear unas *opciones estratégicas* entre las que elegir para elaborar la propuesta de valor. Dichas opciones consistirían, en el caso del líder, en mantener o consolidar su posición ante la amenaza de que otras empresas desarrollen sus ventajas competitivas para atacar el segmento en que nosotros estamos fuertemente implantados. Otras opciones serían ampliar la cuota de penetración a nuestros clientes, orientarse a subsegmentos específicos, es decir, colectivos determinados o sencillamente ignorar algunos segmentos.

¿Por qué ignorarlos? Porque es imprescindible establecer la relación coste-beneficio y no perder de vista de qué negocios se nutre la cuenta de resultados. Hay negocios y segmentos que requieren una especialización o una red internacional y a los que en un momento determinado hay que renunciar.

- Tras delimitar las opciones estratégicas, debemos dar un paso adicional y formular una *propuesta de valor* para el segmento de clientela objetivo, tan detallada como sea posible.

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor consiste en la identificación de los aspectos críticos para un segmento de mercado y la definición de todo negocio en torno a él. Por ejemplo, el segmento de los jóvenes demanda productos transaccionales simples, y rapidez y facilidad de acceso. La propuesta de valor para este segmento debe centrarse en satisfacer esas necesidades.

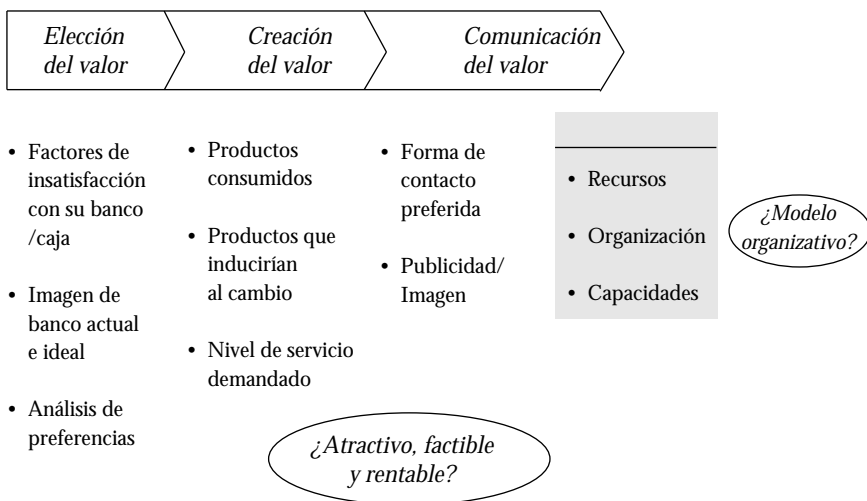
El cliente seleccionará el producto al que atribuya un valor superior (relación beneficio menos precio). La relación beneficio menos precio siempre tiene que ser positiva para el cliente. La empresa, al mismo tiempo, obtiene una ventaja competitiva, que reside en suministrar dicho valor superior al suficiente número de clientes y a un costo lo bastante bajo como para generar riqueza. Estamos hablando de un valor superior para el cliente y un valor superior para la empresa.

Así pues, un negocio es un sistema organizado para el suministro del valor seleccionado, es decir, de una propuesta con valor superior, creándola y difundiéndola a través del sistema de negocio mediante su distribución y comunicación. En este contexto, la tarea principal de la Alta Dirección consiste en asegurar que ese suministro funcione. Gestionar dicho suministro es una de las tareas estratégicas de la Alta Dirección, que consta de tres fases (Cuadro 7):

CUADRO 7

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA CADA SEGMENTO EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Esquema de propuesta de valor



La primera fase es la selección del valor, es decir, la elección, la definición. Responderemos preguntas sobre los factores de insatisfacción de la clientela con su banco/caja, la imagen del banco/caja actual e ideal, y realizaremos un análisis de las preferencias de los clientes.

La segunda fase consiste en la creación del valor o suministro de mercado. Tendremos que responder a preguntas tales como qué productos se demandan, qué productos inducirían a los clientes a cambiar de entidad y cual sería el nivel de servicio demandado.

Por último se procede a comunicar o distribuir el valor, para lo que determinará la forma de contacto preferida por el cliente y qué imagen de Banco/Caja demandaría y, en consecuencia, qué publicidad debe hacerse.

Para que ese valor superior, entendido como beneficio menos precio desde el punto de vista del cliente, sea una propuesta viable, es necesario responder a tres preguntas: ¿es atractivo?, ¿es factible?, ¿es rentable? Son tres requisitos que necesariamente tienen que cumplir cada una de las tres partes que forman este esquema de propuesta de valor.

En los cuadros 8 y 9 aparecen varios ejemplos de propuestas de valor. Los cuatro primeros corresponden a Bancos/Cajas, el último a una empresa de alimentación.

CUADRO 8

EJEMPLOS RECIENTES DE PROPUESTAS DE VALOR

BANCAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de PYMES y RMAs • Desarrollo de propuestas de valor específicas y sistemas de negocio adaptados a las mismas
BANKINTER	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios bancarios a particulares en su lugar de trabajo (“oficinas virtuales”)
BEX Directo	<ul style="list-style-type: none"> • Banca telefónica para particulares muy “ocupados” • Impacto limitado por la proliferación de esquemas telefónicos complementarios de la red tradicional.
BBV	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de un producto de ahorro con tipos de interés atractivos y posibilidad de participar en sorteos (“Libretón”)

CUADRO 9

EL SISTEMA DE SUMINISTRO DE VALOR EN AL POLLO REDISEÑADO POR FRANK PERDUE

ELECCIÓN DEL VALOR	SUMINISTRO DEL VALOR				COMUNICACIÓN DEL VALOR		
	Reproducción	Cría, alimentación y transformación	Distribución	Política de precios	Distribución	Publicidad	Envasado
Más tierno, dorado y a un precio más alto	Desarrollo de un pollo híbrido	Ciclo de crecimiento más corto: dieta especial, alimentación	Refrigerado, no congelado: creación de una flota de camiones refrigerados	Aumento de precios, experimento	Venta determinada	Desarrollo de anuncios únicos, utilizando Frank: “Hacer un pollo tierno requiere un hombre duro”	Utilización de una etiqueta marcada

Finalmente es importante conocer las implicaciones que la propuesta de valor tendrá en el modelo organizativo de la empresa, es decir: ¿de qué recursos dispongo (recursos humanos, recursos tecnológicos)?, ¿qué modelo de organización tengo? y ¿qué capacidades puedo desarrollar? En definitiva, la pregunta es: ¿Es válido el modelo organizativo para desarrollar la estrategia escogida? ¿Se puede cambiar? ¿Tiene barreras?

3. EJECUCIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS: COHERENCIA ENTRE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA

La ejecución de la propuesta de valor diseñada supone la principal dificultad a la hora de poner en marcha la nueva estrategia, dado que normalmente suele requerir cambios organizativos respecto al modelo actual.

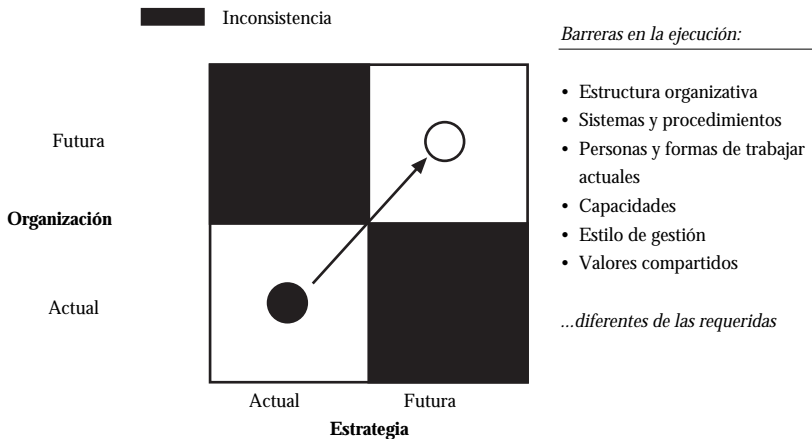
BARRERAS EN LA EJECUCIÓN

Como hemos indicado, la fase de ejecución es la que entraña mayor dificultad y adquiere mayor importancia en la Dirección Estratégica, partiendo de la estrategia y organización de que disponemos, es decir de la situación actual, debemos conseguir un desarrollo de la estructura que nos permita avanzar hacia la estrategia futura evitando las zonas de inconsistencia.

El avance hacia el futuro puede verse dificultado si la estructura organizativa, los sistemas y procedimientos, las personas y formas de trabajar, las capacidades, el estilo de gestión y los valores compartidos son distintos de los requeridos (Cuadro 10).

CUADRO 10

BARRERAS EN LA EJECUCIÓN

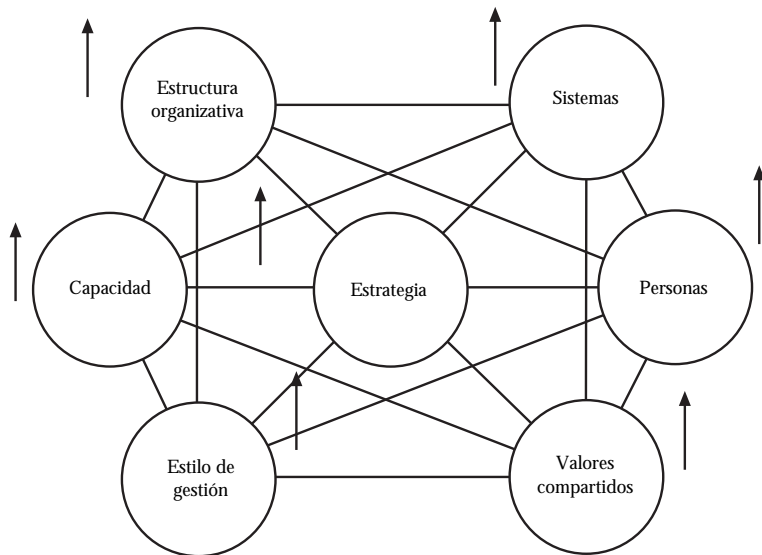


REQUISITO CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE: ORGANIZACIÓN COHERENTE

El llamado átomo de la vida que aparece en el Cuadro 11, recoge ordenadas, y no casualmente, las siete “s”.

CUADRO 11

REQUISITO CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE:
ORGANIZACIÓN COHERENTE



Para conjugar la teoría y la práctica definiremos cada una de ellas y plantearemos ejemplos centrados en la experiencia de BANCAJA (Cuadro 12).

CUADRO 12

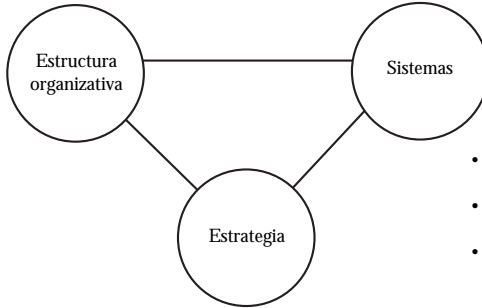
REQUISITOS CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE

<i>Principios a desarrollar</i>	<i>Definición</i>	<i>Ejemplo BANCAJA</i>
ESTRATEGIA Strategy	Conjunto coherente de acciones dirigido a obtener una ventaja competitiva	Líder en Banca Comercial
ESTRUCTURA Structure	Estructura organizativa Forma de organización, con expresión de dependencias, asignación de tareas y toma de decisiones	Organización en unidades de negocio (área comercial) y unidades de apoyo y servicio (operaciones, control)
SISTEMAS Systems	Sistemas de gestión. Procesos y procedimientos por los que se hacen las cosas en el día a día	Sistemas de gestión orientados a decisiones clave, por ejemplo Activos y Pasivos, Analítica. Eficacia y eficiencia en las operaciones y tecnología adecuada
CAPACIDADES Skills	Capacidades clave de la organización para desarrollar las actividades esenciales para el éxito	Gestión comercial y marketing, gestión de las operaciones y tecnología, gestión de los nuevos recursos humanos y gestión financiera
PERSONAS Staff	Las personas de la organización consideradas globalmente y no sólo como individuos	Desarrollo profesional en línea con las capacidades clave requeridas
ESTILO Style	Estilo de gestión. La forma en que los directivos utilizan su tiempo y distribuyen su atención	Participativo y trabajo en equipo. Orientado a resultados
VALORES COMPARTIDOS Shared values	Aquellos principios comunes que guían la marcha global de la empresa	Orientación al cliente Orientación a resultados Eficacia y eficiencia en la gestión. Adaptación al cambio. Mejora continuada

Ese átomo de la vida, o esas siete “s”, se componen de un grupo de elementos estructurales que se ha dado en llamar “hard” y de otro grupo de elementos culturales, al que llamaremos “soft” (Cuadro 13).

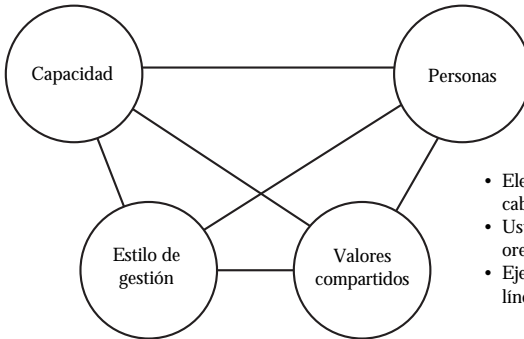
REQUISITOS CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE

Elementos “hard” (estructurales)



- Elementos organizativos modificables de forma visible y fácilmente medible
- Usualmente adaptada en mayor o menor medida
- Eje de cambio: esfuerzos de “arriba a abajo”

Elementos “soft” (culturales)



- Elementos organizativos difícilmente modificables y/o medibles a corto plazo
- Usualmente menos adaptada que los anteriores
- Eje de cambio: esfuerzos en la “primera línea”

Los primeros comprenden la estrategia, la estructura y los sistemas. Los tres tienen denominadores comunes: son elementos organizativos modificables de forma visible y fácilmente medible; usualmente se adaptan en mayor o menor medida y el eje de cambio requiere esfuerzos de arriba a abajo. Es decir, se pueden implantar a corto plazo dentro de la empresa.³

En contrapartida, los elementos “soft”, las capacidades, las personas, el estilo, los valores compartidos, son difícilmente modificables y medibles a corto plazo, usualmente se adaptan con mayor dificultad que los anteriores y su eje de cambio requiere esfuerzos en primera línea.

En un proceso de cambio dentro de una empresa, lo primero que cambia son las palabras. Hoy es rara la oficina de BANCAJA en donde no se habla de

³ Peters, T. y Waterman, R. H., *En busca de la excelencia*, Folio, Madrid, 1984.

negocio, de marketing, de segmentación. En esto consisten las habilidades. Lo difícil es conseguir la coherencia entre los elementos “hard” o estructurales y los elementos “soft” o culturales. Esa coherencia es necesaria porque el corto plazo, las palabras, las habilidades, se agotan rápidamente, con un cambio de vocabulario. Pero los comportamientos y las actitudes, sólo cambian a medio plazo y eso lo saben muy bien los psicólogos. La motivación es un resultado a largo plazo.

En un maravilloso libro titulado *El Momento de la Verdad*,⁴ cuya lectura recomiendo, Jan Carlson, entonces Presidente de la SAS, explica, con lenguaje un poco taurino, qué es el momento de la verdad. El momento de la verdad es el momento en que un empleado tiene ante sí al cliente. Si a este empleado de primera línea no le ha llegado el eje del cambio, difícilmente se cambia una empresa. Nosotros no hemos cambiado por llamarnos Bancaja. El paso de llamarnos Caja de Valencia o Caja de Castellón a llamarnos Bancaja, no es suficiente. Lo importante es que el proyecto se lo hayan creído, todas, o al menos la mayoría de las personas que formamos el colectivo de Bancaja, y que el cliente perciba esa diferencia. En eso consiste la gestión del cambio. La excelencia.

Los ejemplos nos muestran que la estructura organizativa, un elemento “hard”, está basada en unidades de negocio, diferentes por cada segmento. Para ser coherentes con la estrategia se ha segmentado la red en banca de particulares, rentas medias-altas, banca de empresas y canales alternativos, tales como los telefónicos a través de los que pueden venderse automóviles, en combinación con prescriptores que también permiten vender préstamos hipotecarios a través de agentes de la propiedad inmobiliaria, etc. En definitiva, estamos creando unidades de negocio o unidades comerciales diferentes para cada segmento, adecuando la estructura organizativa de cada unidad con la propuesta de valor seleccionada, y desarrollando y adaptando los sistemas de gestión a cada uno de los segmentos. Por ejemplo, para una oficina de empresas hay que tener gestores de empresas o gestores de comercio exterior; para una oficina de rentas medias-altas hay que disponer de gestores de clientes para establecer un trato personal.

Otro elemento “hard” lo constituyen los sistemas. Un desarrollo de sistemas que mejore la productividad operativa y comercial, como la venta cruzada, es una herramienta valiosa que se utiliza de forma habitual, especialmente en los nuevos módulos definidos. Algunos ejemplos de BANCAJA consisten en el desarrollo de sistemas de gestión de clientes de rentas medias-altas, que permiten un trato diferenciado, oficinas modulares con atención separada para el cliente y, alrededor de ello, lo que llamamos nosotros –con bastante orgullo– la nueva plataforma de oficinas, un nuevo sistemas que relaciona al profesional

⁴ Carlson, J., *El momento de la verdad*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao, 1988.

con el cliente a través de una pantalla interactiva y que facilita y personaliza el trabajo.

En cuanto a los elementos “soft”, al iniciar el Plan Estratégico, detectamos que un elemento estratégico, era el desarrollo de los Directores de Zona. Y para eso hubo que desarrollar un sistema de capacidades. El proceso seguido consistió en identificar los puestos clave, definir capacidades actuales y necesarias, definir los programas y el esfuerzo a desarrollar, con énfasis inicial en los resultados, y por último, evaluar los avances y redefinir los programas.

Otro tema, más complejo y más difícil en una organización –porque son elementos que podríamos denominar intangibles– es el sistema de valores compartidos. En definitiva estamos hablando de la transmisión de valores mediante señales explícitas o implícitas. Dentro de las señales explícitas, que también podríamos llamar simbólicas, se encuentran, por ejemplo, la revisión detallada de presupuestos, acciones en Unidades que no han alcanzado sus objetivos, la dedicación de tiempos a revisión de planes de calidad, a la revisión de un proyecto determinado o a realizar una encuesta de clima laboral y después buscar la ejecución de sus conclusiones.

Ejemplos de señales implícitas, muy sencillos, puede ser una carta individual de felicitación por un excelente trato al cliente o a la participación en un grupo de mejora de la calidad de servicio.

Para terminar, quisiera resumir las ideas principales que he tratado de desarrollar sobre la Dirección Estratégica, considerada como la suma de la Definición Estratégica y la Ejecución Estratégica.

- La Definición Estratégica, como necesidad de definir una propuesta de valor, factible, atractiva y rentable, para los segmentos objetivo en los negocios en que se participe.
- Ejecución Estratégica. Necesidad de una ejecución excelente, coherente con la estrategia acordada.

Actualmente, el factor clave de diferenciación, que es la ejecución, apoyada en una organización cuyos elementos “hard” y “soft” sean coherentes con la nueva estrategia.

Al gran director de orquesta Giulini, que afortunadamente ha estado varias veces en el Palau de la Música de Valencia, le preguntó un periodista no hace mucho tiempo: ¿Qué es lo más importante en una orquesta? Y él contestó: “Lo importante es tener tres elementos, la inteligencia o capacidad para comprender, la técnica, para ejecutar lo que hemos comprendido; cuando se ha llegado a la lectura perfecta interviene el sentimiento, el amor. Cuando estos tres elementos se producen a un nivel alto, es cuando se está haciendo música”.⁵ Es mi forma de hablar de la excelencia.

⁵ Giuli, J. C., entrevista publicada en la revista *Ritmo* n.º 619, marzo, 1991.