

LA PROPUESTA DE VALOR EN ENTIDADES FINANCIERAS

Emilio TORTOSA COSME

I. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES FINANCIERAS

PARA sentar las bases de este trabajo, es obligada una referencia histórica a la evolución de la dirección estratégica en los últimos tiempos. Se identifican con claridad cuatro fases o eras, a través de las que la empresa avanza hasta conseguir la excelencia (esquema 1).

- La *era de la presupuestación*, cuyo objetivo es «cumplir el presupuesto». El presupuesto anual y una organización funcional son sus instrumentos básicos.

- La *era de la planificación*, con el mismo objetivo, pero apoyada en una presupuestación plurianual y una asignación de recursos estática. Es decir, se realiza 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 sustitutivos.

- La evolución de las opciones estratégicas y la asignación dinámica de recursos a éstas, 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.

1. 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 excelente*, 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 este trabajo. Hablar de oferta al mercado por parte de la entidad o de propuesta de valor es hablar de una misma cosa (Lanning y Michaels, 1988).

El segundo factor, la *ejecución coherente y excelente*, exige un modelo de organización adecuado, 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 dado en llamar el *átomo de la vida* o también el *átomo feliz* (Garmendia y Parra, 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 (esquema 2).

2. Entidad financiera: «conjunto» de negocios distintos con requisitos diferentes y resultados económicos dispares

Desde el punto de vista estratégico, una entidad financiera es un conjunto de negocios financieros distintos, con requisitos diferentes y resultados económicos dispares.

Una entidad financiera puede adoptar distintas alternativas: especializarse en banca comercial, banca privada, banca institucional, banca de inversiones, etc. Hacer banca hoy significa decidir qué conjunto de negocios se quiere 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.

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, consistente en la identificación de negocios, segmentos y ofertas al mercado (propuestas de valor) atractivas, factibles y rentables.

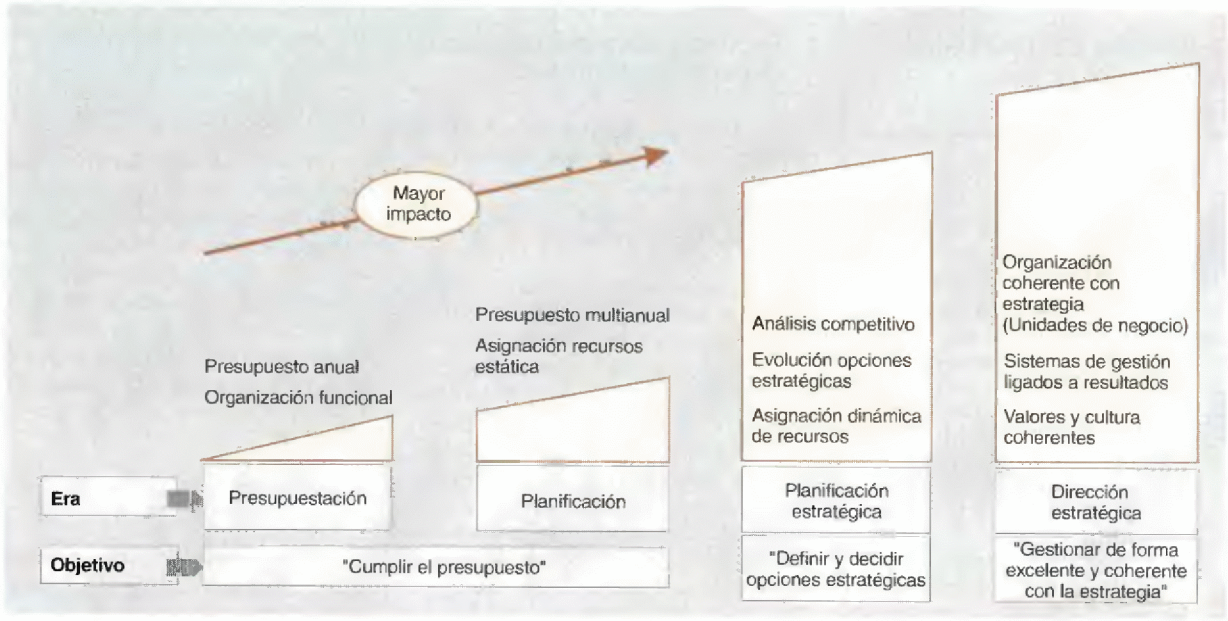
- 2) Exige una ejecución excelente y coherente, fundamentalmente en el modelo organizativo necesario para desarrollar la estrategia.

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

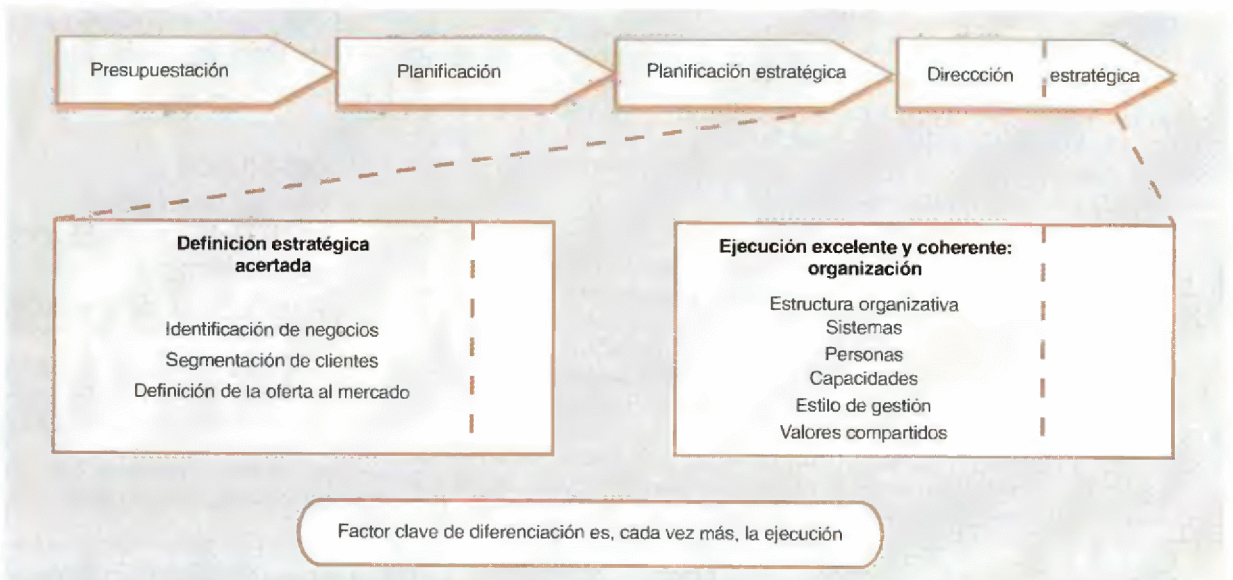
La definición de las prioridades estratégicas de una entidad debe centrarse en varios pasos conceptuales:

- Identificar los negocios donde podemos competir con éxito.
- Definir los segmentos de clientela a los que dirigimos en cada negocio.
- Definir las opciones estratégicas.

ESQUEMA 1
EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Eras y objetivos



ESQUEMA 2
FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



- Desarrollar una propuesta de valor para el segmento de clientela identificado.

1. Identificación de negocios en los que competir

El primer paso es identificar los negocios en los que queremos y podemos competir con éxito. En el caso de BANCAJA (esquema 3), 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.

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 las tareas prioritarias.

2. 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 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 a 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.

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

En el cuadro n.º 1 pueden apreciarse algunos ejemplos de tipos de variables de segmentación, con sus correspondientes ejemplos e implicaciones.

La importancia de una segmentación basada en las 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.

3. 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 n.º 2).

- 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, el grado de penetración y la distribución de la base de clientes. Estas dos últimas variables 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 de ellos. 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 la situación del mercado, crisis económica, oportunidades, etcétera.

- Tras este proceso de análisis, podemos plantear las 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 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.

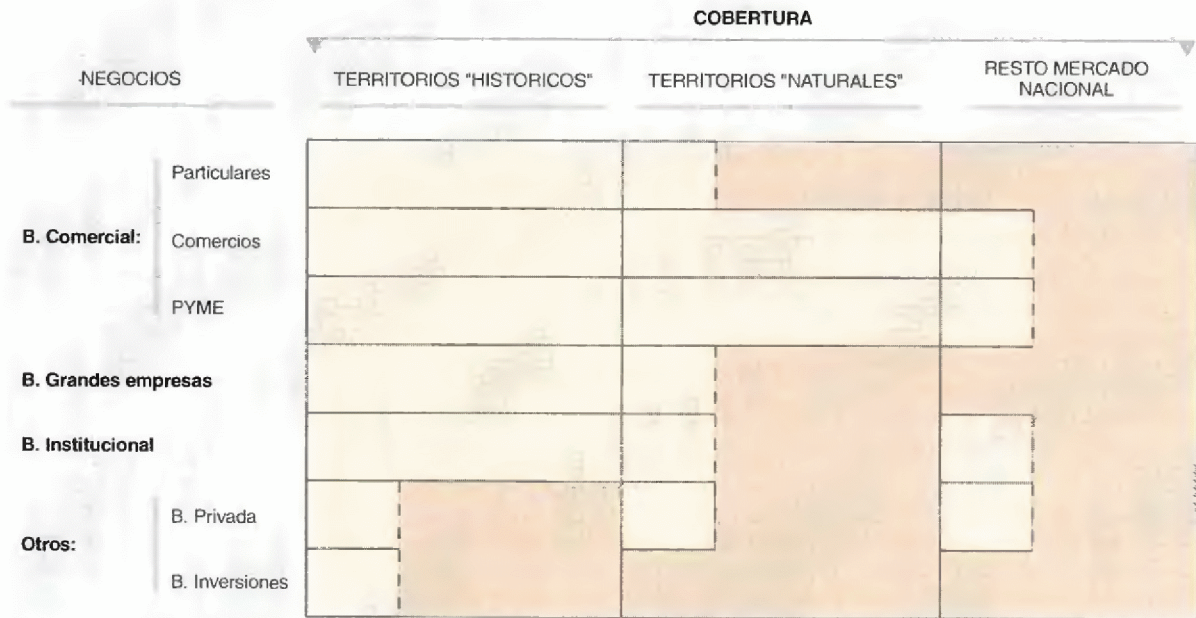
4. Desarrollo de una propuesta de valor

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 coste 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 con-

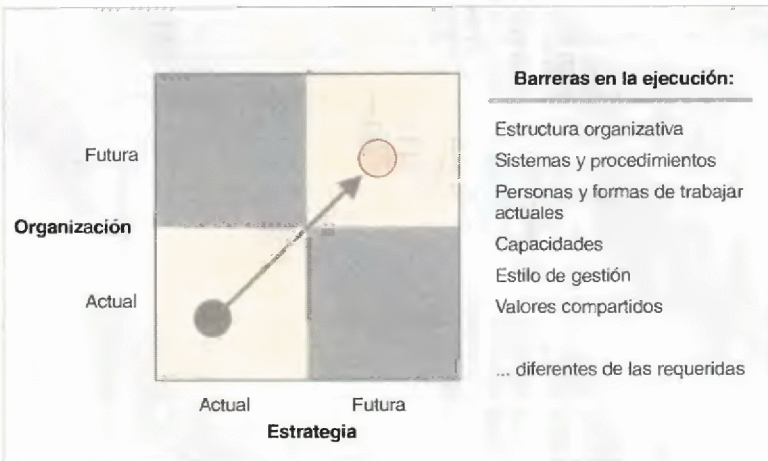
ESQUEMA 3



ESQUEMA 4
DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA CADA SEGMENTO EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA



**ESQUEMA 5
BARRERAS EN LA EJECUCIÓN**

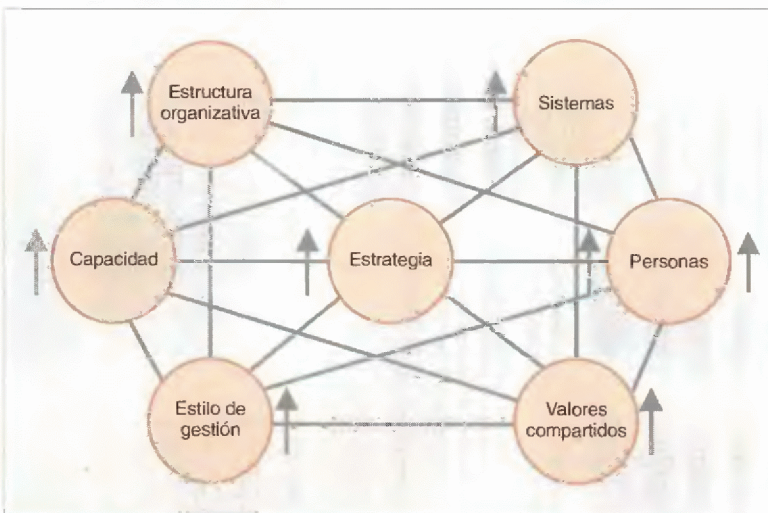


Barreras en la ejecución:

- Estructura organizativa
- Sistemas y procedimientos
- Personas y formas de trabajar actuales
- Capacidades
- Estilo de gestión
- Valores compartidos
- ... diferentes de las requeridas

■ Inconsistencia

**ESQUEMA 6
REQUISITO CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE:
ORGANIZACIÓN COHERENTE**



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 al mercado*. Tendremos que responder a preguntas tales como qué productos se demandan, qué productos inducirían a los clientes a cambiar de entidad y cuál sería el nivel de servicio demandado.

Por último, se procede a *comunicar* o *distribuir el valor*, para lo que se 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 n.ºs 3 y 4 aparecen varios ejemplos de propuesta de valor. Los cuatro primeros corresponden a bancos/cajas, el último a una empresa de alimentación (Lanning y Michaels, 1988).

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?

III. 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

siste en asegurar que ese suministro funcione. Gestionar dicho suministro es una de las tareas estratégicas de la alta dirección, que consta de tres fases (esquema 4):

La primera fase es la *selección del valor*, es decir, la elección, la definición. Responderemos a preguntas sobre los factores de insatisfacción de la clientela con su banco/caja, la imagen

nueva estrategia, dado que normalmente suele requerir cambios organizativos respecto al modelo actual.

1. 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 (esquema 5).

2. Requisito clave en una ejecución excelente: organización coherente

El llamado átomo de la vida que aparece en el esquema 6, recoge ordenadas, y no casualmente, las siete «s».

Para conjugar la teoría y la práctica, definiremos cada una de ellas y plantearemos ejemplos centrados en la experiencia de BANCAJA (cuadro número 5).

Ese átomo de la vida se compone de un grupo de elementos estructurales que se ha dado en llamar *hard* y de otro grupo de elementos culturales, al que llamaremos *soft* (esquema 7).

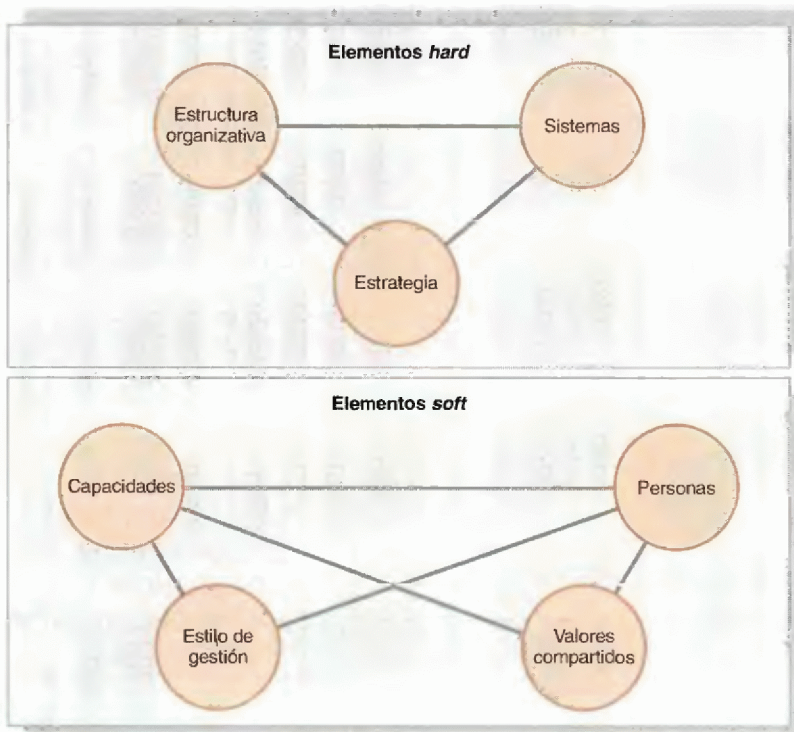
Los primeros comprenden la estrategia, la estructura y los sistemas. Los tres tienen denominadores comunes: son elementos organizativos modificables de forma visible y fácilmente medible; usualmente, se adaptan en mayor o menor medida y el eje de

cambio requiere esfuerzos de arriba a abajo. Es decir, se pueden implantar a corto plazo dentro de la empresa (Peters y Waterman, 1984).

En contrapartida, los elementos *soft*, las capacidades, las personas, el estilo y 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 bancaria donde no se hable de 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 cam-

ESQUEMA 7
ACTUACIÓN DIFERENCIADA SEGÚN CADA ELEMENTO



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

bien a medio plazo y eso lo saben muy bien los psicólogos. La motivación es un resultado a largo plazo.

En un maravilloso libro, cuya lectura recomiendo, Jan Carlson (1988), por 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 el 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.

Los ejemplos muestran que la estructura organizativa, un elemento *hard*, está basada en unidades de negocio diferentes por cada segmento. Para ser coherentes con la estrategia, en BANCAJA, 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 empresa 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. El desarrollo de sistemas que mejoren la productividad operativa y comercial, como la venta

cruzada, es una valiosa herramienta que se utiliza de forma habitual, especialmente en los nuevos módulos definidos.

En cuanto a los elementos *soft*, al iniciar el plan estratégico, detectamos que un elemento estratégico era la potenciación de los directores de zona, para lo cual había 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 tiempo 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, pueden ser una carta individual de felicitación por un excelente trato al cliente o 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.

- La ejecución estratégica, como necesidad de una ejecución excelente, coherente con la estrategia acordada.

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

Cuando un periodista preguntó al gran director de orquesta Giulini: ¿Qué es lo más importante en una orquesta?, 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» (Giulini, 1991). Es mi forma de hablar de la excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

- CARLSON, J. (1988), *El momento de la verdad*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao.
- GARMENDIA, J. A., y PARRA LUNA, F. (1993), *Sociología industrial de los recursos humanos*, Taurus Ediciones, Madrid.
- GIULINI, J. C. (1991), *RITMO*, n.º 619, marzo.
- LANNING, MICHAEL J., y MICHAELS, EDWARD G. (1988), «A business is a value delivery system», *McKinsey Staff Paper*, n.º 41, junio.
- PETERS, T., y WATERMAN, R. H. (1984), *En busca de la excelencia*, Folio, Madrid.

CUADRO N.º 1

EJEMPLOS DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

<i>Tipos de variables</i>	<i>Ejemplos de variables y/o segmentaciones</i>	<i>Implicaciones</i>
Sociodemográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Nivel de estudios • Ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación segmento
Estilo de vida/actitud hacia la banca y el ahorro	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia bancos/cajas • Ahorro vs. gasto • Automatización vs. personalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras al cambio
Consumo de productos/hábitos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen libreta • Número de bancos que trabajan 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos para instrumentar «propuestas de valor»
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 de <i>pull</i> (publicidad)
Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Proximidad • Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos esenciales de la oferta al mercado

CUADRO N.º 2

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

CUADRO N.º 3

EJEMPLOS RECIENTES DE PROPUESTAS DE VALOR

BANCAJA	<ul style="list-style-type: none"> Segmentación PYME y RMA 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»)
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»)
OPEN BANK	<ul style="list-style-type: none"> Banca telefónica para particulares Impacto limitado por la proliferación de esquemas telefónicos complementarios de la red tradicional

CUADRO N.º 4

EL SISTEMA DE SUMINISTRO DE VALOR EN EL 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 moderadamente 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.

CUADRO N.º 5

REQUISITOS CLAVE EN UNA EJECUCIÓN EXCELENTE

Principios a desarrollar	Definición	Ejemplo BANCAJA
ESTRATEGIA <i>Strategy</i>	Conjunto coherente de acciones dirigido a obtener una ventaja competitiva.	Líder en banca comercial.
ESTRUCTURA <i>Structure</i>	Estructura organizativa. Forma de organización, con expresión de dependencias, asignación tareas y toma de decisiones.	Organización en unidades de negocio (área comercial) y unidades de apoyo y servicio (operaciones, control).
SISTEMAS <i>Systems</i>	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 <i>Skills</i>	Capacidades clave de la organización para desarrollar las actividades esenciales para el éxito.	Gestión comercial y <i>marketing</i> , gestión de las operaciones y tecnología, gestión de los recursos humanos y gestión financiera.
PERSONAS <i>Staff</i>	Las personas de la organización consideradas globalmente y no sólo como individuos.	Desarrollo profesional en línea con las capacidades clave requeridas.
ESTILO <i>Style</i>	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 <i>Shared values</i>	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.

Resumen

Los clientes seleccionan el producto que creen tiene un valor superior. La ventaja competitiva reside en *suministrarlo* al suficiente número de clientes y a un coste lo bastante bajo como para generar riqueza. Así pues, un negocio es un sistema para el suministro de valor, *eligiendo* una propuesta con valor superior y *difundiéndola* a través del sistema de negocio mediante su *distribución y comunicación*.

Esta exposición aborda, desde la perspectiva de la dirección estratégica, considerada como la suma de definición y ejecución estratégicas, una propuesta para la gestión del suministro de valor superior en una entidad financiera. La principal tarea de la alta dirección consiste en la gestión de dicho suministro. En este contexto, se entiende como definición estratégica la necesidad de determinar una propuesta de valor factible, atractiva y rentable para los segmentos objetivo en los negocios en que se participe, y como ejecución estratégica la necesidad de una ejecución excelente, coherente con la estrategia acordada.

Palabras clave: valor superior, dirección estratégica, propuesta de valor, definición estratégica, ejecución estratégica.

Abstract

In choosing a product, customers opt for the one they believe to have the highest value. The competitive advantage lies in supplying it to enough clients at a sufficiently low cost to generate wealth. In this sense, a business is a system whereby value is supplied and the product with the highest value is chosen, with the product channeled through the business system via its distribution and publicizing.

This study explores a proposal for managing the supply of higher value at a financial institution from the perspective of strategic management, taken as the sum of strategic definition and execution. The main task of senior managers is to manage this supply. In this setting, strategic definition is understood as the need to design a viable, attractive and profitable product of value for the target business segments where the institution operates, while strategic execution is taken to mean the need for excellent execution that is consistent with the strategy plan.

Key words: superior value, strategic management, product of value, strategic definition, strategic execution.

JEL classification: G21, L10, L20.