
ANEXO I: ILUSTRACIONES DE ALGUNAS CITAS ASOCIADAS A LOS CÓDIGOS DE LOS COMPONENTES DE LA OM.

CITAS ASOCIADAS A UN COMPONENTE DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- “En cuanto a los clientes, la preocupación por conocer y resolver sus reclamaciones y quejas llevó a crear en 1977 (¡hace 28 años!) una Oficina de Atención a Clientes en dependencia directa de la Presidencia del Banco”. (Banco de Andalucía-RSC-05.rtf - 4:104¹).
- “Cultura de servicio al cliente: El cliente es el eje alrededor del que está esencialmente orientado el trabajo del Grupo”. (Banco de Andalucía-RSC-05.rtf - 4:119).
- “En este sentido opera nuestra firme apuesta por aumentar el valor que ofrecemos a nuestros clientes con fórmulas más imaginativas, más equitativas y más ágiles para que obtenga más de su relación con Bancaja”. (Bancaja-IA-05.rtf - 7:58).
- “Oferta personalizada de productos, adaptada a las preferencias de cada segmento homogéneo de clientes”. (Banco Galicia-RSC-06.rtf - 17:133).
- “Nuestra organización está en un proceso continuo de expansión, transformación y cambio, con el fin de adaptarnos a los retos a los que nos enfrentamos y ser capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. (Banco Pastor-IA-07.rtf - 21:129)
- “Me gustaría comenzar esta carta diciéndoles que el año 2005, en el que hemos cumplido nuestro 40º aniversario, ha sido un año excelente en la vida del Banco, lo que demuestra que después de tantos años, nuestra propuesta de valor a los clientes sigue estando plenamente vigente”. (Bankinter-IA-05.rtf - 34:2)
- “Bankinter conoce el grado de satisfacción de sus clientes gracias a un sistema de encuestas realizadas mensualmente por el Departamento de Calidad” (Bankinter-IA-05.rtf - 34:17).
- “Además, el objetivo ha sido una orientación clara a satisfacer las necesidades financieras de los clientes mediante la profesionalidad, la innovación y la oferta

¹ Dicha nomenclatura nos muestra el documento y la ubicación de la cita asociada al código. En este caso, la cita corresponde a la memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Banco de Andalucía del año 2005 y está ubicada en el documento primario número 4, párrafo 104.

de unos servicios integrales totales". (Bankpyme-IA-05.rtf - 42:8).

- "Dentro del área de Banca Personal, Barclays España ofrece también servicios especializados para clientes extranjeros no residentes, para dar respuesta a todas las necesidades financieras de sus intereses en España". (Barclays-RSC-06.rtf - 46:10).
- "Nuestro objetivo siempre es el mismo: conseguir la satisfacción de nuestros clientes". (Barclays-RSC-07.rtf - 47:21).
- "El Cliente: centro de atención prioritario". (Caixa Galicia-IA-07.rtf - 61:73).
- "Se realizan anualmente y de forma sistemática encuestas de satisfacción a los clientes". (Caja Canarias-RSC-06.rtf - 95:83).
- "Los clientes de Banesto son el centro de nuestra actividad". (Banesto-RSC-07.rtf - 174:3).
- "La confianza de los clientes reside en nuestro esfuerzo por crear valor añadido a cada acción, producto y servicio, ofreciendo calidad, cercanía, innovación, agilidad y compromiso". (Banesto-RSC-07.rtf - 174:5).
- "De hecho, el nuevo plan trienal que se ha elaborado al finalizar el ejercicio, contempla como primer objetivo la fidelización de nuestra clientela y el crecimiento del número -ya muy importante- de quienes consideran a Bankoa como su primer banco, incluso como "su" banco". (Bankoa -IA-07.rtf - 41:6).
- "Establecimiento de una relación de confianza estable y sostenible con los clientes, concretada en un modelo comercial basado en la relación personalizada y el asesoramiento, en el desarrollo de productos, en la proximidad al cliente y en varios programas de relación". (Caixa Catalunya-IA-05.rtf - 54:3).
- "Voluntad de dar respuesta a las necesidades reales de los clientes, aportando soluciones financieras y estableciendo con ellos relaciones a largo plazo". (Caixa Catalunya-IA-06.rtf - 55:6).
- "Trabajamos para generar, fomentar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, rentables para ambas partes, que estén basadas en la excelencia en el servicio prestado, a través de múltiples canales, y que permitan la generación conjunta de soluciones financieras personalizadas, innovadoras y de elevado valor percibido por el cliente". (Caixanova-RSC-06.rtf - 83:41).
- "Que fomenta y mantiene las relaciones a largo plazo con los clientes, basadas en la excelencia en el servicio prestado". (Caixanova-RSC-07.rtf - 84:51).
- "Esto supone que la relación con el cliente ha de ser clara, de trato profesional, cuidándole y buscando su satisfacción y fidelización". (Caja Burgos-RSC-06.rtf - 91:37).

- "Por otra parte, la vinculación de nuestros clientes, medida en función de las familias de productos contratadas por cliente, ha pasado de 4,40 en 2004 a 5,00 en 2005, lo que demuestra la clara apuesta de la Caja por la satisfacción de los mismos y el incremento en su fidelidad". (Caja España Inversiones-RSC-05.rtf - 100:24).
- "En el terreno de la intermediación económico-financiera, hemos comenzado a recoger los frutos de la nueva orientación de la organización, que a partir de la puesta en marcha del Plan Director 2004-2007 centra sus esfuerzos en la atención cercana y de calidad de las necesidades de las y los clientes de la entidad, y fija como objetivo principal el crecimiento rentable del negocio típico de nuestra entidad". (BBK-IA-05.rtf - 48:1).
- "Esta misión se fundamenta en su identidad y cultura corporativa propia, como grupo financiero de ámbito fundamentalmente ibérico, especializado en particulares, comercios y empresas, y que mantiene su orientación decidida hacia la calidad de servicio, la rentabilidad y la eficiencia, en un proceso de renovación permanente ante los desafíos del nuevo mercado europeo de servicios financieros". (Castilla-RSC-05.rtf - 136:4).
- "En el año 2005 Ibercaja ha comenzado a desplegar un nuevo Plan Estratégico cuyos principales objetivos son alcanzar un crecimiento equilibrado y rentable que genera una ganancia de cuota de mercado, incrementar la diversificación geográfica y de las fuentes de negocio, mejorar la calidad de servicio al cliente e incrementar la eficiencia". (Ibercaja-IA-05.rtf - 145:1).
- "En Banca Mayorista Global se realizará una nueva ampliación de nuestro modelo de relación global de clientes para incluir unos 100 adicionales en 2007, lo que nos permitirá ofrecer mayor valor y mejor atención y servicio a este tipo de clientes, que se traduce en mayor rentabilidad para el Banco". (Santander-IA-06.rtf - 158:76).
- "Santander quiere consolidarse como un gran Grupo financiero internacional, que da una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes". (Santander-RSC-05.rtf - 160:1).

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

- "Evaluación de rendimiento y disponibilidad e-banking, que nos posiciona en el tercer puesto dentro del sector tanto en nuestra web de particulares como de empresas". (Barclays-RSC-06.rtf - 46:55).
- "Además del intenso proceso de expansión que se está realizando (a resultados del cual se cierra el año con un 9% más de oficinas), la entidad ha logrado aumentar su cuota de mercado en Bizkaia, donde refuerza su liderazgo, a pesar

de la mayor presencia competitiva". (BBK-IA-06.rtf - 49:28).

- "A principios de los años 90, una vez consolidado el liderazgo en la comunidad gallega, el Grupo Caixa Galicia abordaba un ambicioso proceso de expansión extra regional con el objetivo de posicionarse en los principales polos de desarrollo de la Península". (Caixa Galicia-IA-05.rtf - 60:135).
- "Además, hemos sido la primera entidad del país en ofrecer tarjetas con chip". (Caixa Penedés-IA-06.rtf - 73:30).
- "La publicación Empresas TOP para trabajar 2007, por su parte, ha situado a Caixa Sabadell entre las 63 compañías del estado español que más se esfuerzan por "atraer, retener y rentabilizar el talento" -las mejores donde trabajar". (Caixa Sabadell-RSC-07.rtf - 79:47).
- "Para ello Caixanova, desde el primer momento, se ha incorporado como entidad piloto liderando el proyecto Sectorial de Control Global de Riesgos". (Caixanova-IA-06.rtf - 81:14).
- "El análisis de las cifras más relevantes de la actividad financiera, que acabamos de realizar, se debe completar con la exposición de otra serie de actuaciones, que por su relevancia actual y por su contribución a la futura posición estratégica de la Entidad, podemos calificar de grandes proyectos que permitirán garantizar nuestro nivel de competitividad". (Caja Badajoz-IA-05.rtf - 85:22).
- "Caja de Badajoz mantiene unos ratios de liquidez muy satisfactorios, encontrándose en las primeras posiciones en el ranking sectorial, según estudios comparativos realizados por la Confederación de Cajas al mes de diciembre". (Caja Badajoz-IA-07.rtf - 87:23).
- "El índice de eficiencia ha mejorado en 0,7 puntos, hasta quedar situado, al cierre de 2005, en el 38,7%, lo que nos permite seguir estando en los primeros puestos del sector en esta ratio". (Caja Burgos-IA-05.rtf - 88:29).
- "Situar a Caja de Burgos como el referente del sector financiero de Castilla y León en términos de excelencia". (Caja Burgos-RSC-06.rtf - 91:44).
- "Durante el ejercicio económico que presentamos no sólo afianzamos nuestro liderazgo en los principales parámetros del negocio, sino que hemos conseguido aumentar la distancia que nos separa de nuestros principales competidores, tanto en cifras absolutas, como en innovación y prestaciones a los clientes". (Caja Canarias-IA-05.rtf - 93:18).
- "Hoy, Caja España es ya una entidad financiera con implantación geográfica en toda la península, hemos ratificado el liderazgo destacado en el sector financiero de Castilla y León y consolidado el puesto décimo en el ranking de todas las cajas de ahorro españolas". (Caja España Inversiones-IA-06.rtf -

98:26).

- "Un objetivo estratégico de Banesto es tener una calidad de riesgo mejor que la media del sector". (Banesto-IA-07.rtf - 173:54).
- "Por otra parte a finales de año más del 90% por ciento de las tarjetas emitidas tenían incorporadas el chip por lo que Banca Pueyo ha sido pionera en esta tecnología". (Banca Pueyo-IA- 07.rtf - 177:11).
- "Sobre la base de los logros conseguidos en ese trienio de actuación, avanzando con una estrategia diferenciada respecto a la mayor parte de nuestro sector, el Plan Estratégico aprobado para el período 2007-2009 profundiza en políticas y estrategias enfocadas a un crecimiento moderado, solvente y diversificado, a la par que rentable, eficiente y financieramente sostenible". (Caja Rioja -IA-07.rtf - 126:3).
- "Banco Popular aplica su estrategia de crecimiento rentable, centrada en el negocio de banca comercial minorista, en el que cuenta con una reconocida ventaja competitiva en dos áreas prioritarias". (Banco Popular -RSC-05.rtf - 136:8).
- "Se ha continuado ganando cuota en estas líneas de negocio donde el Grupo está entre las primeras entidades del país y es un claro referente en el mercado español por su capacidad innovadora, rentabilidad y alta calidad de su gestión". (Ibercaja-IA-07.rtf - 147:3).
- "Banesto abordará el primer año de su nuevo plan director 2006-2008 con el que aspira a seguir aumentando cuota de mercado frente a sus competidores, mejorar su eficiencia y su rentabilidad". (Banesto- IA-05.rtf - 157:35).
- "Nuestro objetivo a medio plazo es estar entre los primeros bancos del mundo en crecimiento del beneficio por acción y en rentabilidad total para el accionista". (Santander-RSC-07.rtf - 162:4).
- "Sensible al ciclo económico, como todas las entidades financieras, Caixa Laietana ha seguido compitiendo sobre bases sólidas, reforzando las áreas estratégicas para la mejora de la competitividad y eficiencia". (Caixa Laietana-IA-07.rtf - 71:8).
- "El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) realizado para confeccionar nuestro plan de gestión 2007, configura un entorno en el que amenazas como la incertidumbre económica y la competencia del sector se ven contrarrestadas por nuestra capacidad de crecimiento en clientes y su fidelidad y vinculación, que se sustentan en la excelente opinión que éstos y la sociedad guipuzcoana tienen de kutxa". (Kutxa-RSC-06.rtf - 152:90).

- “Debemos tener presente, siempre, la competencia directa que busca captar los recursos de los clientes que tenemos fidelizados”. (Sa Nostra -IA-05.rtf - 154:17).
- “También se evidencia en la alta vinculación de los clientes, reafirmandose un año más Caja Madrid como líder a nivel nacional, con un 82% en vinculación, y con relaciones de exclusividad en más de la mitad de los clientes”. (Caja Madrid-IA-07.rtf - 105:88).

COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL

- “Clima de confianza basado en una comunicación transparente que favorezca la participación de la plantilla, la iniciativa personal y el trabajo en equipo”. (BBK-RSC-06.rtf - 52:52).
- “El Grupo Caixa Galicia ha desarrollado un modelo de gestión integral del capital humano cuyo eje central es la definición y asunción de una serie de Valores Corporativos que integran, y a su vez definen, las distintas prácticas que abarcan la función de recursos humanos en la Entidad: Trabajo en equipo”. (Caixa Galicia-IA-06.rtf - 62:138).
- “El esfuerzo coordinado de nuestro equipo humano continuamente formado, motivado, integrado, comprometido, participativo y con iniciativa, que identifica su desarrollo personal y profesional con el fortalecimiento de la Entidad”. (Caja Canarias-RSC-06.rtf - 95:91).
- “Cooperación: externa e interna, en el convencimiento de que el resultado del trabajo en equipo y las alianzas generan mejores resultados para todos los agentes implicados”. (Caja Canarias-RSC-07.rtf - 96:94).
- “El Modelo Europeo de Excelencia proporciona un enfoque estructurado que permite planificar la mejora en la gestión y hacer posible las comparaciones externas e internas de una forma sistemática, implicando a toda la Organización en la calidad y su impacto en los resultados y ante sus clientes, la sociedad y los propios empleados”. (Caja Madrid-IA-05.rtf - 103:92).
- “Los resultados de los procesos de medición con clientes externos e internos sirven a las agrupaciones organizativas para poner en marcha planes de mejora orientados a incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes”. (Caja Madrid-IA-07.rtf - 105:85).
- “Existe una fuerte identificación con el proyecto empresarial, representada en el orgullo de pertenencia y el compromiso con el éxito del Grupo”. (Caja Madrid-RSC-06.rtf - 107:119).
- “Una fluidez y transparencia en la comunicación corporativa, facilitando la transmisión de información así como compartir conocimientos a todos los

niveles de la organización". (Caja Mediterraneo-RSC-05.rtf - 112:45).

- "Fomento del trabajo en equipo". (Caja Navarra-RSC-06.rtf - 122:51).
- "Ejerciendo la responsabilidad con transparencia y trabajo en equipo: horizontalidad frente a verticalidad". (Caja Navarra-RSC-06.rtf - 122:52).

CITAS ASOCIADAS A VARIOS COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Orientación al Cliente y Orientación a la Competencia:

- "El resultado de la utilización de todas las prácticas de gestión que aplicamos nos ha llevado a mejorar la rentabilidad unitaria por cliente en todos los segmentos y, lo que es más importante, esto se ha conseguido sin perder un ápice de la ventaja competitiva que tenemos en relación a la calidad de servicio percibida por los clientes, que nos sitúan en una posición de liderazgo". (Bankinter-IA-05.rtf- 34:1).
- "...brindar el mejor servicio a los clientes teniendo en cuenta sus intereses y mejorando la oferta de productos, procurando el mayor respeto hacia los empleados y su situación laboral y personal, sin perder nunca de vista la mejora continua de la rentabilidad de los accionistas". (Castilla-RSC-06.rtf - 137:6).
- "...rentabilidad, eficiencia y solvencia, en un modelo orientado a banca con y de clientes, multicanal y multimarca, apostando decididamente por convertirse en un referente en el panorama financiero ibérico". (Crédito Balear-RSC-05.rtf - 142:7).
- "En el año 2006 Ibercaja ha seguido desarrollando las líneas de actuación establecidas en el Plan Estratégico 2005-2007, cuyos principales objetivos son los de configurarse como una entidad financiera nacional, alcanzar un crecimiento equilibrado y rentable que permita obtener ganancias en la participación en el mercado, incrementar la diversificación de las fuentes de negocio, mejorar la calidad de servicio al cliente e incrementar la productividad y la eficiencia". (Ibercaja-IA-06.rtf - 146:1).
- "Innovación - Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores". (Santander-RSC-07.rtf - 162:3).
- "Visión: Unicaja aspira a mantenerse como entidad financiera líder en Andalucía, y de referencia en el resto de sus ámbitos de actuación, desplegando una oferta de productos y servicios financieros de calidad

adecuados a las demandas de los diferentes segmentos de clientes, bajo la óptica de la maximización de la rentabilidad y la eficiencia empresarial y social". (Unicaja-RSC-06.rtf - 167:1).

- "Un indicador muy fiable del servicio que reciben los clientes de Bankinter, y de su mayor satisfacción percibida, consiste en conocer cuál es la posición relativa de Bankinter con respecto a la competencia". (Bankinter-IA-06.rtf - 35:43).
- "Es decir, tenemos que ser capaces de ayudar a nuestros clientes y empleados a alcanzar sus objetivos ofreciéndoles, respectivamente, los mejores y más idóneos productos y servicios y las oportunidades profesionales a que puedan aspirar, y en ello ponemos nuestro empeño cada día" (Barclays-RSC-06.rtf-46:3).
- "Barclays es el 6º grupo bancario a nivel nacional por volumen de activos, es la entidad líder entre los bancos extranjeros que operan en España y se encuentra entre los tres primeros bancos en términos de calidad de servicio al cliente (según el Informe EQUOS)". (Barclays -RSC-07.rtf - 47:10).
- "BBK ha puesto en marcha en 2007 uno de los servicios a clientes más innovadores del estado, pionero en la utilización de las nuevas tecnologías de la información, y con un alto valor social añadido". (BBK-IA-07.rtf - 50:22).
- "La alta densidad de la red de sucursales en nuestra Comunidad, con el objetivo de proximidad a nuestros clientes, nos permite seguir manteniendo nuestro liderazgo". (Caja Rioja-IA-06.rtf - 125:12).
- "Tratamos de responder con calidad y eficiencia a todas sus demandas financieras para contar con los clientes más satisfechos y mejor vinculados del sector". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:5).

Orientación al Cliente y Coordinación Interfuncional:

- "Los criterios utilizados en todos los procesos de selección han puesto especial énfasis en identificar profesionales orientados al cliente, con aptitudes comerciales, capaces de trabajar en equipo y comprometidos con la cultura de la organización y el logro de resultados". (Bankinter-IA-05.rtf- 34:80).
- "Para ello, todos los profesionales que integramos el Grupo Barclays en España nos comprometemos a trabajar en calidad y a asumir como metas la mejora continua, la excelencia y la satisfacción de nuestros clientes y empleados". (Barclays-RSC-06.rtf - 46:23).
- "Se trata de configurar una Entidad más horizontal y próxima al cliente, para lo que se ha diseñado una estructura organizativa matricial dotada de mayores

atribuciones a los responsables de las unidades de negocio, descentralizando las tomas de decisiones y contribuyendo a configurar un Grupo más ágil y flexible a la hora de responder a los requerimientos de sus clientes". (Caixa Galicia-IA-05.rtf - 60:64).

- "Los valores corporativos, que la organización asume, reflejan la voluntad de la institución para avanzar en sus acciones y modos de actuar hacia una cultura orientada al cliente, con visión de negocio, proactiva y basada en las relaciones entre las personas a través de la maestría (coaching), el trabajo en equipo y la comunicación". (Caixa Sabadell- IA-06.rtf - 76:10).
- "Por ello, desde 1993, la caja viene desarrollando con carácter sistemático un Plan Integral de Calidad, que implica a toda la organización, y cuya finalidad es optimizar la calidad del servicio mejorando la información, rapidez, agilidad y seguridad de las operaciones realizadas con los clientes". (Caixanova-RSC-06.rtf - 83:69).
- "De este modo, los ámbitos de actuación hasta ahora centrados en la mejora de la eficacia de la gestión comercial se amplían a aspectos que afectan a toda la organización, como las políticas de recursos humanos, la comunicación o la adaptación de los servicios centrales, orientándola hacia la excelencia y hacia el cliente". (Caja Burgos-IA-07.rtf - 90:16).
- "La calidad del servicio es un compromiso de toda la organización con el objetivo de merecer la confianza de los clientes y satisfacer anticipadamente sus expectativas de manera eficiente". (La Caixa-IA-05.rtf - 218:40).
- "Igualmente se ha trabajado para que se perciba al personal de la oficina como un equipo unido y orientado a dar servicio al cliente". (Caja Jaén-IA-05.rtf - 224:24).
- "No puedo ocultarle mi satisfacción por los resultados obtenidos, en la consciencia de que han de suponer el reto diario de superación en los próximos ejercicios, y son el reflejo de la profesionalidad, el compromiso y la orientación al cliente de todos los que integramos Caja de Guadalajara". (Caja Guadalajara-IA-06.rtf - 234:15).
- "En el Reto 2009 también apostamos por reforzar la puesta en valor del trabajo en equipo, el liderazgo y la mejora de nuestros procesos, dotándoles de una mayor orientación al cliente, como medios para alcanzar los objetivos estratégicos". (Caja Granada-IA-2006.rtf - 241:1).
- "El compromiso de servicio al cliente de Caja GRANADA también afecta a la organización interna". (Caja Granada-IA-07.rtf - 243:35).
- "La voluntad de los empleados de la Caja de Extremadura es continuar trabajando con eficacia y firmeza, promoviendo la hegemonía del trabajo en equipo, la dedicación y el empeño, con el objetivo de aumentar nuestro

prestigio y nuestra solidez y con el deseo final de conseguir el reconocimiento y la confianza de todos nuestros clientes, que constituyen la base principal de nuestra larga existencia y el pilar fundamental de nuestro futuro como entidad al servicio de nuestra región". (Caja Extremadura-IA-06.rtf - 260:3).

- "La cooperación y el trabajo en equipo entre personas y áreas del banco es nuestro instrumento para añadir valor a los clientes". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:16).

Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional:

- "Además, favorece la comunicación y la cooperación entre áreas y mejora la competitividad". (Caja Navarra-RSC-05.rtf - 121:28).
- "Todo ello gracias al esfuerzo y compromiso de nuestro equipo, principal ventaja competitiva, en la contribución de un futuro más sólido y rentable para el Grupo CCM". (Caja Castilla La Mancha-IA-05.rtf - 262:32).

Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional:

- "Estamos convencidos de que es posible, porque disponemos del equipo con más talento y preparación, comprometido con ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:9).
- "Nuestro éxito dependerá de la medida en la que seamos capaces de avanzar en nuestra apuesta por ofrecer un servicio diferencial a nuestros clientes, combinando la potencia y capilaridad de nuestra red comercial con la capacidad de nuestros departamentos de apoyo para idear soluciones a problemas que nuestros clientes, en muchas ocasiones, ni siquiera son conscientes que tienen". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:43).
- "Somos más de 9.500 personas las que cada día estamos más comprometidas en hacer de Banesto el mejor banco comercial de Europa y el primero para nuestros clientes". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:65).