

2. Caixa Popular



2.1 La senda del éxito de Caixa Popular

Los primeros pasos de Caixa Popular

Hace más de cuatro décadas un grupo de cooperativistas valencianos socios de COVIPO (Cooperativa de Viviendas Populares), decidieron visitar un verano el Grupo Cooperativo Mondragón en el País Vasco. Vinieron emocionados de lo que habían visto, y con un sueño, ¿por qué no replicar en Valencia lo que los vascos habían hecho?

Eran jóvenes que no tenían experiencia financiera, ni sabían que hacer para crear una cooperativa de crédito. Sólo tenían ilusión por conseguir un sueño.

Después de varias visitas a Madrid al Banco de España, donde cada vez les iban modificando las

condiciones económicas del capital, en junio de 1977 Caixa Popular obtuvo ficha bancaria, lo que desde entonces nos ha permitido actuar como cooperativa bancaria.

Cuentan los fundadores de Caixa Popular que, cuando fueron a recoger la documentación al Banco de España, la persona que los atendió les dijo "se arrepentirán". Han pasado 43 años y no es que no nos hemos arrepentido, sino que estamos muy orgullosos de nuestro modelo de banca cooperativa, valenciana, con valores, social y diferente.

La senda del éxito

Lo que empezó siendo un sueño maravilloso se ha convertido en una maravillosa realidad económica, de éxito. ¿Por qué nos atrevemos a decir que nuestro proyecto es un modelo de éxito?

- Porque nuestra entidad financiera lleva 43 años en el mercado cuando otras entidades de sobra conocidas ya no existen, fruto de procesos de fusión, adquisición, etc.
- Porque en estos años no hemos dejado de generar puesto de trabajo y de abrir oficinas, a diferencia de otras entidades.
- Porque nunca hemos necesitado ayudas del Estado y, además, en su momento el FROB utilizó las aportaciones que las cajas rurales - cooperativas de crédito teníamos en nuestro fondo de garantía de depósitos para subvencionar a los bancos a través de esquemas de protección de activos que se quedaron todas las cajas de ahorros que estaban en crisis.
- Porque la universidad ha estudiado nuestro modelo de gestión empresarial a través de un libro que han publicado o el caso Caixa Popular que se trabaja en ESIC.

Y lo más importante, porque todos los días más de 215.000 clientes nos otorgan su confianza utilizando nuestros productos y servicios.



¿Cuáles han sido las claves del éxito?

1. El modelo de propiedad

Las personas que trabajamos en Caixa Popular somos propietarios de la entidad, con todo lo que ello significa a efectos de la motivación, de sentirse parte del proyecto y de disfrutar en el trabajo. Al ser propietarios somos dueños de nuestro destino.

2. Nuestra cultura de empresa

La mayoría de las personas que trabajamos en Caixa Popular somos universitarios, con lo que esto significa, como mecanismo de aprender y tener curiosidad en la vida.

En Caixa Popular no pueden trabajar familiares directos de las personas socias de trabajo. Las bandas salariales están muy equilibradas, se mueven entre el 1 y el 5. Además, se apuesta por la "cantera" como mecanismo fundamental de desarrollo directivo.

Nuestra cultura de gestión fomenta la creatividad y la innovación. Y en esta cultura se tolera el error como mecanismo de aprendizaje. Además, el sistema de gestión es transparente y participativo. Todas las personas socias mensualmente reciben el mismo informe de gestión que reciben los miembros del Consejo Rector.

3. La estrategia de diferenciación

Desde nuestros orígenes sabíamos que teníamos que competir por diferenciación, no por precio ni por tamaño. Nuestro elemento diferenciador más visible es el horario. Caixa Popular es la entidad que más horario presencial ofrece a sus clientes, abrimos todas las mañanas y todas las tardes.

Nuestras políticas de localismo y asociacionismo hacen que queramos ser la entidad de cada pueblo o barrio donde nos situamos. Por eso en nuestros rótulos, junto a la marca de Caixa Popular, aparece el nombre de la localidad en la que tenemos presencia.

El apoyo a todo tipo de asociaciones sociales, culturales, deportivas, de comerciantes, de empresarios, etc, es también uno de los elementos más importantes de nuestro ADN fundacional.

Así como nuestro compromiso por el valenciano. Caixa Popular

es la banca que habla valenciano y utilizamos la lengua en todas sus vertientes de comunicación. Además de cooperar con entidades que divulgan y promueven el uso del valenciano con elementos diferenciadores como la Targeta Compromís pel Valencià.

4. Las alianzas

Caixa Popular siempre busca la cooperación. Es estos momentos la gran alianza es la pertenencia a la AECR- Asociación Española de Cajas Rurales formada por 29 cooperativas de crédito - cajas rurales que tenemos la misma filosofía: ser los dueños de nuestro destino. Tenemos un modelo federado de relación y somos dueños de:

- Un banco: Banco Cooperativo
- Una compañía de seguros: Seguros RGA
- Una compañía informática: RSI

Además, tenemos en común un fondo de solidaridad dotado con 300 millones de euros que sirve para ayudar a aquella entidad que en algún momento pueda experimentar dificultades. Esta alianza permite que podamos ofrecer a nuestros clientes todos los productos y servicios de calidad que nos demandan, estando a la altura de cualquier entidad de la competencia.

5. Profesionalidad del Consejo Rector

Nuestro Consejo Rector está constituido por 12 personas: 6 representantes de cooperativas socias y 6 representantes de los socios de trabajo.

Los representantes de las cooperativas deben ser los gerentes o directores financieros de sus entidades, porque tienen que poder realizar su función de control en la dirección con profesionalidad y conocimientos. Las 6 personas socias de trabajo todas tienen estudios universitarios y conocen a fondo el negocio financiero.

6. Compromiso social

Es un elemento clave en nuestro modelo de banca cooperativa, Valenciana, con valores, social y diferente. Tenemos clara nuestra vocación social y tratamos de generar valor para la sociedad valenciana.

Apoyamos multitud de asociaciones de carácter social, cultural, deportivo, etc, como, por ejemplo, las Fallas, hermandades de Semana Santa, filaes de Moros y Cristianos, escuelas de adultos, AMPAS de centros de enseñanza, asociaciones de comerciantes y empresarios, etc.

Además, tenemos la línea del ahorro solidario y nuestras tarjetas solidarias para colaborar con estas asociaciones, donde cedemos una parte de los ingresos que esos productos generan a las asociaciones para cumplir sus fines sociales.

Apostamos por la igualdad con programas específicos como Caixa Popular Sense Barreres, para favorecer la integración de personas con discapacidad o con el programa Caixa Popular Dona en busca de la igualdad de género con un producto innovador como la "Targeta Dona".

También tenemos como actividad social importante la campaña "Un día de salario", donde voluntariamente las personas socias de trabajo de esta empresa damos un día de nuestro salario para apoyar proyectos de cooperación al desarrollo.

Colaboramos con fundaciones importantes de la Comunidad Valenciana. Como la Fundación Horta Sud para promover todo el movimiento asociativo, la Fundación Novaterra para promover el empleo para personas en riesgo de exclusión social. Con esta fundación tenemos también un proyecto de microcréditos "Dona Emprén" para empoderar a las mujeres a través del autoempleo.



2.2 Visión, misión, valores, propuesta de valor y estrategia corporativa

1. Introducción

Debido a la volatilidad y complejidad del entorno que nos acompaña en los últimos años, Caixa Popular diseña sus planes estratégicos cada tres años, lo que nos permite ser flexibles y ágiles a la hora de adaptarnos, tanto al elevado nivel de incertidumbre del negocio, como a la situación económica y social existente. Además, anualmente, al final del primer semestre de cada año se realizan las “Jornadas anuales de reflexión estratégica” en las que el equipo de dirección revisa y actualiza las políticas y palancas para asegurar el valor, la coherencia y la utilidad de las estrategias, y son precisamente estos procesos de revisión de la estrategia los que nos confieren una flexibilidad y una operatividad, esenciales en el éxito de la organización y en la eficiencia para gestionar el cambio.

Así, nuestra estrategia es un ejercicio deliberado de definición de acciones que nos ayudan a alcanzar una serie de objetivos que se establecen sobre la estimación que hacemos de lo que podría suceder en el futuro, pero que, por otro lado, también tiene características de estrategia emergente o adaptativa, ya que nos ayuda a anticipar y/o reaccionar para definir un conjunto de acciones que inicialmente no fueron previstas, como ha sido el caso de la crisis social, sanitaria y económica que ha provocado el COVID-19.

Esta característica dota a Caixa Popular de una capacidad estratégica distintiva que nos permite explotar las capacidades actuales sin dejar de explorar nuevas oportunidades para el desarrollo futuro, lo que a su vez facilita la definición de nuestras estrategias de diferenciación y crecimiento sostenido.

2. Visión, misión y valores

Tras la llegada a su fin del Plan Estratégico *Reinventar-se 2020*, que cerró con unos excelentes resultados, el 2020 ha sido el primer año de nuestro Plan Estratégico *TransformAcció 2022* que definía nuestra **misión**:

“Conseguir que la sociedad valenciana elija nuestro modelo de banca cooperativa, valenciana, con valores, social y diferente”.

Nuestra *Visión*

“Queremos ser la entidad financiera valenciana con más implicación e impacto social”.

Y nuestros *Valores*

- Actuamos con ética y profesionalidad.
- Somos solidarios.
- Vivimos arraigados a nuestros pueblos y barrios.
- Apoyamos el asociacionismo.
- Nos implicamos con la sociedad valenciana.
- Potenciamos la educación y la formación.
- Cuidamos el medioambiente.
- Estamos al servicio de nuestros clientes.
- Somos una cooperativa de trabajo asociado.
- Creemos en la igualdad entre las personas.

3. Propuesta de valor

Además, se establecían los pilares de nuestra **propuesta de valor**, es decir, aquella propuesta basada en nuestro **modelo cultural** y en nuestro **modelo de relación con el cliente**.

La **propuesta de valor, basada en el modelo cultural de Caixa Popular**, se fundamenta en las siguientes ideas, tal y como vemos en la siguiente imagen:

- Las personas que trabajan en Caixa Popular son los propietarios de su destino, trabajan para uno mismo.

- El capital es exclusivamente valenciano. Mayoritariamente está en manos de los socios de trabajo y de las cooperativas socias.
- Desarrollo y consolidación de sistema de gestión transparente y muy participativo.
- Consejo Rector profesionalizado y colectivo de trabajo con formación universitaria.

Las personas que trabajan en Caixa Popular son los propietarios de su destino, trabajan para uno mismo.

El capital es exclusivamente valenciano. Mayoritariamente está en manos de los socios de trabajo y de las cooperativas socias.

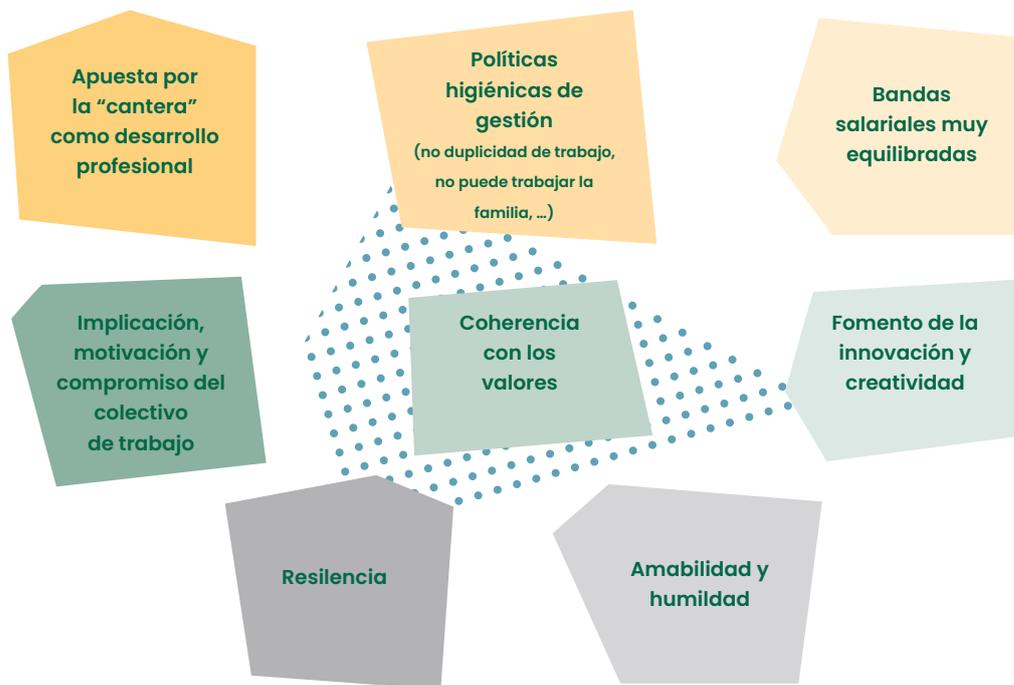
Sistema de gestión transparente y muy participativo.

Consejo Rector profesionalizado y colectivo de trabajo con formación universitaria.



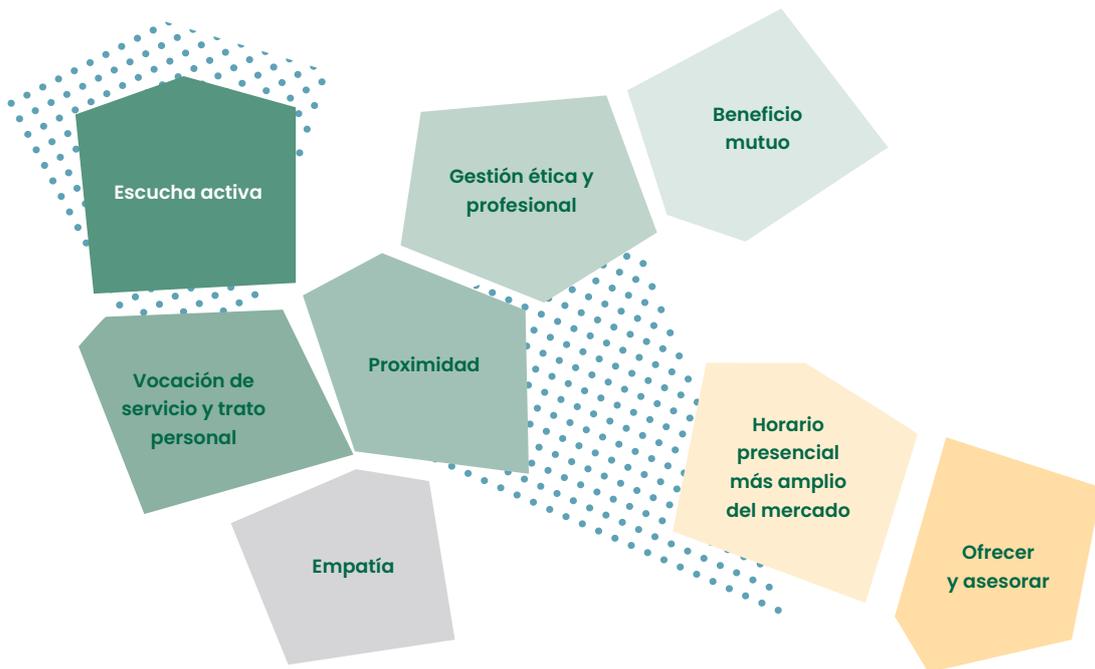
Para conseguir esta **propuesta de valor basada en este modelo cultural**, se plantean las siguientes acciones:

- Apostar por la "cantera" como medio de desarrollo profesional.
- Desarrollar políticas higiénicas de gestión que mejoren la productividad, entre otras.
- Proporcionar bandas salariales muy equilibradas que se perciban como equitativas.
- Trabajar y fomentar la implicación, motivación y compromiso del colectivo de trabajo
- Se coherentes con nuestros valores.
- Fomentar de la innovación y creatividad
- Desarrollar la resiliencia como organización y como personas, para aprender a afrontar las situaciones adversas, superarlas y salir fortalecido.
- Ser amables y humildes.



Por otro lado, en lo que a la **propuesta de valor basada en nuestro modelo de relación con el cliente** se refiere, se fundamenta en el desarrollo de competencias como:

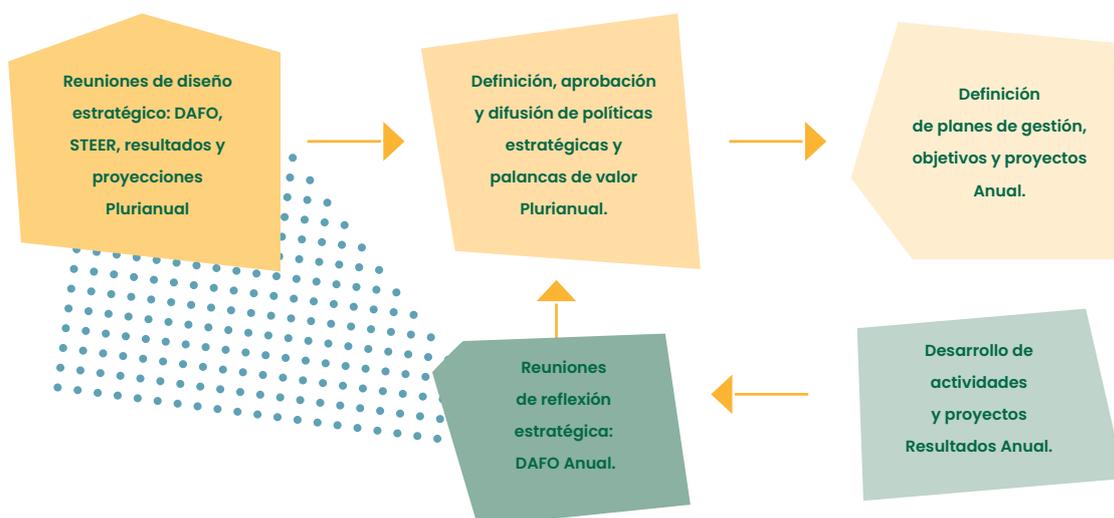
- la escucha activa,
- la proximidad,
- la empatía,
- la vocación de servicio y trato personal,
- la gestión ética y profesional,
- la búsqueda del beneficio mutuo,
- ofrecer y asesorar, y finalmente, en
- un horario presencial de atención al cliente más amplio del mercado



4. Proceso de diseño, definición y revisión de la estrategia de Caixa Popular

El proceso a través del cual se diseñó y definió nuestro nuevo Plan Estratégico fue el siguiente, tal y como podemos ver en la siguiente imagen.

Modelo de definición y actualización de las estrategias



En las reuniones de diseño estratégico del equipo de dirección se dibujan y establecen las políticas estratégicas y las palancas necesarias para su gestión, políticas y palancas que se enriquecen con las aportaciones de todo el colectivo de trabajo. Finalmente, estos planes plurianuales se revisan y aprueban por el Consejo Rector y se difunden en la organización.

La definición de este nuevo plan estratégico *Transformación 2022*, se basó en un diagnóstico estratégico previo que

contemplaba un análisis externo, tanto del entorno general como específico o competitivo de nuestra empresa, así como un análisis interno de nuestros recursos y capacidades, que se plasmó a través de la elaboración de una matriz DAFO, entre otras herramientas de diagnóstico estratégico, tal y como podemos ver a continuación, donde resumimos los aspectos más significativos:

Fortalezas

1. Modelo cultural y de personas.
2. Modelo de relación con el cliente.
3. Pertenencia al Grupo Caixa Rural (Asociación Española de CC.RR.).
4. Posicionamiento como entidad valenciana de referencia; en el mundo cooperativo y el asociacionismo.
5. Toma de decisiones ágil.
6. Banca de proximidad y localismo.
7. Cultura de innovación como agente de cambio.
8. Horario.
9. Cultura de transparencia y participación.
10. Cultura meritocrática y adaptación al cambio.

Debilidades

1. Pérdida del espíritu de Caixa Popular.
2. Necesidad de incrementar el talento.
3. Negocio fuera de balance.
4. Productividad.
5. Eficiencia.
6. Solvencia.
7. Posicionamiento.
8. Activos dañados.
9. Pérdida de elementos de diferenciación.
10. Baja penetración cliente digital.

Oportunidades

1. Especialización en segmentos de valor.
2. Atracción de clientes por el modelo de banca cooperativa, valenciana, amb valors, social i diferent.
3. Captación de talento.
4. Expansión geográfica.
5. Gestionar los datos de los clientes para crecer en negocio.
6. Sensibilidad medioambiental.
7. Nuevos usos y modelos de oficina.
8. Evolución del mundo empresarial y potenciación de los sectores emergentes.
9. Potencialidad de los 'viejenials'.
10. Auge de la cultura colaborativa.

Amenazas

1. Competencia: nuevos competidores.
2. Cambios reguladores, inseguridad jurídica.
3. Cambios sociales, demográficos y de comportament dels clients.
4. Estrategia: adaptar el modelo de negocio.
5. Personas: cultura y talento.
6. Incertidumbre en la evolución de los mercados.
7. Reputación.
8. Tecnología.
9. Ciberseguridad.
10. Contingencias jurídicas.

A partir del resultado de nuestro diagnóstico estratégico, Caixa Popular formuló su nuevo plan estratégico **TransformAcció 2022** que se desplegaba a partir de 5 políticas estratégicas y de 4 palancas estratégicas, tal y como vemos a continuación.

ESTRATEGIAS

- Crecer en felicidad
- Reforzar la solvencia
- Aumentar la rentabilidad
- Bajar la tasa de activos dañados
- Aplicar nuevo modelo comercial

PALANCAS

- Mentalidad ganadora
- Implicación personal
- Actividad comercial
- Innovación en valor

Este nuevo plan estratégico, en lo que a la estrategia competitiva se refiere, se posiciona claramente como una estrategia de diferenciación que trata de conseguir ventajas competitivas frente a nuestros competidores a través de unos productos y servicios que queremos sean percibidos por nuestros grupos de interés como únicos, originales y

difícilmente imitables, y donde la responsabilidad social y la sostenibilidad juegan un papel fundamental para añadir valor.

Podemos ver a continuación, en la siguiente imagen, las principales características de nuestra estrategia de diferenciación contenidas en este nuevo plan estratégico.

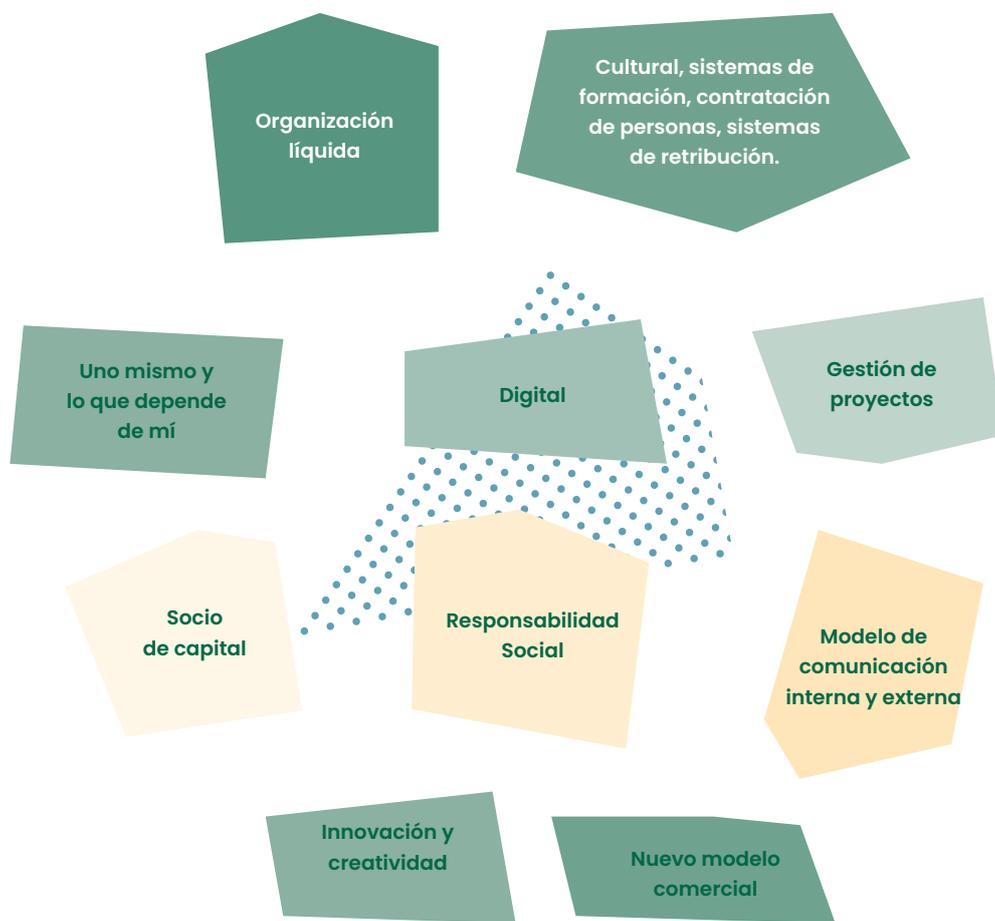


En lo que respecta a nuestra **estrategia de crecimiento a través del desarrollo de mercados**, tal y como podemos ver en la siguiente imagen, en 2020 Caixa Popular contó con 75 oficinas o sucursales bancarias a lo largo de territorio de

la Comunidad Valenciana. Cifras que dan continuidad a los procesos de crecimiento sostenido que hemos tenido en los últimos años en los que hemos abierto 2 oficinas anualmente desde el año 2018.

5. El mapa de la transformación para conseguir nuestra estrategia

Para conseguir las transformaciones contenidas en nuestro nuevo plan estratégico, Caixa Popular ha desarrollado, tal y como podemos ver en la siguiente imagen, este mapa de cambio o de transformación.



Por un lado, soñamos en convertirnos en una organización líquida, donde se cultiven las actitudes necesarias para su desarrollo, tales como la generosidad, la amplitud de miras, el sentido común, la personalidad, pensar siempre en lo que es mejor para Caixa Popular, el consenso y el trabajo en equipo, y donde,

- Las responsabilidades de gestión están asignadas de forma diferente a una estructura jerárquica.

- Conviven diferentes estructuras de poder y de toma de decisiones, que deben consensuar decisiones.
- El poder y la autoridad se tiene por la capacidad de influir en las decisiones y no sólo por la posición en el organigrama.
- Las personas pueden tener responsabilidades diversas en función del rol que tengan.

- Permite optimizar estructuras, ahorrar costes y posibilita un funcionamiento ágil, flexible y adaptable para competir en el mercado.

Este concepto de organización líquida ya ha tenido su reflejo a través de la puesta en marcha de iniciativas como las de creación de los puestos de especialistas o responsables de segmento o las de responsables de producto.

Nuestro mapa de transformación también incluye aspectos tan necesarios como:

- seguir avanzando en los procesos de digitalización de nuestra entidad,
- la necesaria transformación hacia una organización más creativa e innovadora,
- que sea capaz de implementar un nuevo modelo de gestión comercial,
- donde se generen proyectos a gestionar,
- donde la responsabilidad social y la sostenibilidad jueguen un papel fundamental en la aportación de valor,
- donde a partir de nuestro modelo cultural podamos influir en las personas que, o bien trabajan en Caixa Popular, o bien se relacionan con nosotros, y
- donde seamos capaces de crear un entorno de trabajo retador donde capturemos, desarrollemos, compensemos y retengamos al mejor talento disponible, tanto fuera como dentro de nuestra organización.

